

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MODELO DE
NEGOCIO, CON EL FIN DE INCREMENTAR LA
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE UNA
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ARTÍCULOS DE
DECORACIÓN UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS.
CASO: VIVENDI**

JUAN JOSÉ RODRÍGUEZ BUÑAY

DIRECTOR: MASTER FRANCISCO MOSCOSO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING

QUITO, JUNIO 2017

DIRECTOR:

Master Francisco Moscoso

INFORMANTES:

Magister Yaskarina Galárraga Tola
Magister María Isadora Herrera Heredia

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien ha estado conmigo siempre, a las personas más importantes en mi vida que son mis amados padres por su amor, enseñanzas y apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos y tíos cuyo cariño ha sido muy importante y en especial a mi abuelita que desde el cielo me cuida.

Juan José Rodríguez Buñay

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir esta maravillosa y anhelada etapa de mi vida.

A mis padres Rossana y Patricio quienes han sido mi pilar y fortaleza en todo momento, sin su apoyo no estaría cumpliendo este objetivo.

A las personas quienes hicieron esto posible mi director Ing. Francisco Moscoso y muy respetables informantes Mgtr. Yaskarina Galárraga y Mgtr. María Herrera, gracias por su tiempo y por su guía. Finalmente a la Pontificia Universidad Católica por brindarme conocimientos necesarios para que pueda alcanzar el título de Ingeniero Comercial.

Juan José Rodríguez Buñay

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA	2
1.1 La Compañía.....	3
1.2 Marco Legal.....	4
1.2.1 Ley de Defensa del Artesano	4
1.2.2 Ministerio de Relaciones Laborales	4
1.2.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.....	5
1.2.4 Servicio de Rentas Internas	5
1.3 Ubicación de la compañía.....	6
1.4 Servicios y productos.....	6
1.4.1 Catálogo de productos	7
1.4.2 Catálogo de servicios.....	9
1.5 Visión.....	12
1.6 Misión.....	12
1.7 Objetivos.....	12
1.7.1 Objetivo General.....	12
1.7.2 Objetivos Específicos	12
1.8 Valores.....	13
1.9 Organización administrativa.....	13
2 MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL (CANVAS)	15
2.1 Segmentos de Clientes	16
2.1.1 Clientes más importantes.....	16
2.2 Propuestas de valor	17
2.3 Canales.....	17
2.4 Relaciones con clientes.....	19
2.5 Actividades Clave.....	19
2.6 Recursos Clave	20
2.7 Socios Clave	20
2.8 Estructura de Costes	21

2.9	Fuente de Ingresos	21
3	DESARROLLO DE MODELO CANVAS A PARTIR DE LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS.....	22
3.1	Debilidades en Segmentos de Clientes	22
3.2	Debilidades Propuesta de valor	22
3.3	Debilidades Canales	22
3.4	Debilidades Relaciones con clientes.....	23
3.5	Debilidades Actividades clave.....	23
3.6	Debilidades Recursos clave	24
3.7	Debilidades Socios clave	25
3.8	Debilidades en Estructura de costes	26
3.9	Debilidades en Fuentes de ingresos.....	26
4	DISEÑO MODELO DE NEGOCIO.....	27
4.1	Primera fase (Movilización)	27
4.1.1	Planificación	27
4.1.2	Responsables de las decisiones.....	27
4.1.3	Legitimidad del proyecto.....	28
4.1.4	Intereses contrapuestos	30
4.2	Segunda fase (Comprensión).....	31
4.2.1	Matriz FODA.....	32
4.2.2	Matriz de impacto	34
4.2.3	Matriz síntesis.....	38
4.2.4	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	39
4.2.5	Matriz de evaluación externa (EFE).....	41
4.3	Tercera fase (Análisis).....	42
4.3.1	Encuesta.....	43
4.3.2	Tamaño de la muestra	51
4.3.3	Análisis de datos	53
4.4	Modelo de negocio propuesto.....	68
4.4.1	Segmentos de Clientes	68
4.4.2	Propuesta de valor	72
4.4.3	Canales.....	73

4.4.4	Relaciones con clientes.....	75
4.4.5	Actividades clave.....	75
4.4.6	Recursos clave	76
4.4.7	Socios clave	77
4.4.8	Estructura de costes	78
4.4.9	Fuentes de ingresos.....	79
5	PRESUPUESTO	80
5.1	Presupuesto actual	80
5.2	Presupuesto proyectado	81
5.3	Evaluación financiera	87
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
6.1	Conclusiones.....	94
6.2	RECOMENDACIONES	95
	REFERENCIAS.....	97
	ANEXOS.....	99
	Anexo 1: Personal Administrativo.....	100
	Anexo 2: Activos fijos	101
	Anexo 3: Capital de trabajo	102
	Anexo 4: Depreciación	103
	Anexo 5: insumos de oficina	104
	Anexo 6: Servicios básicos	105
	Anexo 7: Tabla amortización préstamo	106
	Anexo 8: Preguntas de entrevista al Gerente	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción del equipo	28
Tabla 2: Aceptación nuevo modelo de negocio	29
Tabla 3: Intereses contrapuestos	31
Tabla 4: Análisis FODA	32
Tabla 5: Matriz de impacto Oportunidades	34
Tabla 6: Matriz de impacto Amenazas	35
Tabla 7: Matriz de impacto Fortalezas	36
Tabla 8: Matriz de impacto Debilidades	37
Tabla 9: Matriz Síntesis	38
Tabla 10: Matriz EFI.....	40
Tabla 11: Matriz EFE	41
Tabla 12: Tamaño de la muestra.....	52
Tabla 13: Edad	54
Tabla 14: Género	55
Tabla 15: Sector de residencia	56
Tabla 16: ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?	57
Tabla 17: ¿Está interesado en la decoración de su hogar?.....	58
Tabla 18: ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?.....	59
Tabla 19: De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración	60
Tabla 20: De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?.....	61
Tabla 21: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración	62
Tabla 22: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia	63

Tabla 23: Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?	64
Tabla 24: ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?	65
Tabla 25: Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados.....	67
Tabla 26: Tamaño de la muestra.....	70
Tabla 27: Variables psicográficas de segmentación.....	71
Tabla 28: Costos canales.....	74
Tabla 29: Costos canales.....	74
Tabla 30: Costos relación con clientes	75
Tabla 31: Costos recursos clave.....	77
Tabla 32: Costos socios clave	78
Tabla 33: Estructura de costos	79
Tabla 34: Presupuesto año 2017	80
Tabla 35: Presupuesto proyectado	81
Tabla 36: Financiamiento	82
Tabla 37: Amortización de capital anual	82
Tabla 38: Amortización de capital mensual	83
Tabla 39: Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectado	85
Tabla 40: Flujo de caja.....	86
Tabla 41: TMAR propuesta	87
Tabla 42: Valor Actual Neto.....	89
Tabla 43: Tasa Interna de Retorno.....	89
Tabla 44: Costo / Beneficio	90
Tabla 45: Periodo de recuperación de la inversión inicial.....	91
Tabla 46: Costos fijos y variables.....	92
Tabla 47: Punto de equilibrio en dólares y porcentajes	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo Vivendi	3
Figura 2: Productos dormitorios	7
Figura 3: Productos comedores.....	7
Figura 4: Productos salas	8
Figura 5: Productos cuadros	8
Figura 6: Productos artículos decorativos.....	9
Figura 7: Servicios murales	9
Figura 8: Servicios fabricación	10
Figura 9: Servicios importación.....	10
Figura 10: Servicios asesoría en decoración de interiores	11
Figura 11: Servicios imitación marmol	11
Figura 12: Servicios transporte, montaje e instalación	11
Figura 13: Organigrama.....	13
Figura 14: Lienzo modelo Canvas	15
Figura 15: Aceptación nuevo modelo de negocio	30
Figura 16: Edad.....	54
Figura 17: Género	55
Figura 18: Sector de residencia.....	56
Figura 19: ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?	57
Figura 20: ¿Está interesado en la decoración de su hogar?	58
Figura 21: ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?.....	59
Figura 22: De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración	60
Figura 23: De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?	61
Figura 24: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración	62

Figura 25: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia	64
Figura 26: Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?	65
Figura 27: ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?	66
Figura 28: Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados.....	67
Figura 29: Ficha Técnica	69
Figura 30: Ficha Técnica	69
Figura 31: Organigrama propuesto	78

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación, se lleva a cabo en la empresa de arte y decoración Vivendi, ubicada en el Valle de los Chillos, la cual se dedica a la comercialización de muebles y elementos decorativos, así como también a la realización de murales pintados al óleo.

Se detectó el problema debido a que no contaba con un modelo de negocio claro y ninguna estrategia que garantice una mayor participación de mercado.

El problema principal fue causado por el decremento en ventas desde su inicio, al poco reconocimiento de marca y a la falta de conocimiento para generar un modelo de negocio en base a estrategias para la captación de clientes.

Para cumplir con el objetivo se propone generar un modelo de negocio que permita crear valor y percibir mayores ingresos. Según el modelo Canvas, para un análisis completo de la empresa se tiene que dividir en nueve segmentos, los cuales integran los factores principales de un negocio. La utilización de este modelo asegurará el crecimiento de la organización.

El presente proyecto estará conformado por seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

El primer capítulo corresponde a las generalidades sobre la industria de muebles en el Ecuador y el sector en la que se encuentra la empresa Vivendi.

El segundo capítulo se refiere al análisis de la situación actual de la empresa detallando cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio Canvas, a continuación se describen los nueve módulos examinados:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor

- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costes

En el tercer capítulo se identifican y se analizan las debilidades encontradas en los nueve módulos del modelo de negocio.

En el cuarto capítulo se propone un modelo de negocio para lo cual se realizó un análisis interno y externo de la empresa para conocer el entorno en el que podría desenvolverse.

Se utilizó la herramienta de la encuesta como un factor principal para la generación de ideas y estrategias para el nuevo modelo de negocio. De igual manera se describe la propuesta para cada módulo con sus respectivos costos.

En el quinto capítulo se realizó la cuantificación del efecto económico que se necesita para la ejecución de la propuesta del modelo de negocio. Mediante los resultados obtenidos se podrá determinar la viabilidad del proyecto.

En el sexto y último capítulo se realizan las conclusiones y recomendaciones con respecto al desarrollo del presente trabajo de titulación.

INTRODUCCIÓN

Gran parte del sector empresarial en el Ecuador está representada por pequeñas y medianas empresas en donde las personas que las administran están en constante búsqueda de estrategias que ayuden a incrementar la participación de mercado, por lo que necesitan recurrir a un análisis profundo del modelo de negocio que les permita tomar decisiones en todos los aspectos que comprende una empresa.

Vivendi arte y decoración lleva dos años en el mercado de la comercialización de muebles y elementos decorativos, brindando una excelente atención a todos los clientes que visitan el local de exhibición.

La empresa no posee un modelo de negocio bien estructurado y listo para implementarse, la razón principal es porque el gerente desconoce la importancia de hacerlo, pero sabe que debe tomar decisiones ya que actualmente observó un decremento considerable en las ventas y cada vez el mercado es mucho más competitivo.

Debido a todos estos factores, se ha constatado que el diseño e implementación de un modelo de negocio para la empresa Vivendi ayudará no solo a conocer de mejor manera su negocio sino también a generar fácilmente estrategias que contrarresten las debilidades encontradas en cada módulo.

Es importante mencionar que una compañía que tenga bien estructurado el modelo de negocio tiene mayores posibilidades de consolidarse y crecer en menor tiempo. Es indispensable analizar cada uno de los nueve módulos del modelo Canvas ya que ayudarán a cumplir con los objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo que posee la empresa.

Vivendi al implementar e invertir en el nuevo modelo de negocio logrará obtener mayores beneficios para el presente y el futuro, siempre y cuando se lleve un control de los puntos a tratarse en el presente estudio.

1 GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA

Debido a la escasez de la competencia, la venta de muebles para el hogar en el Ecuador representaba un ente económico importante para las compañías dedicadas a la fabricación de muebles de madera. El mercado informal más reconocido era el de “San Roque” a pesar de la baja calidad en los muebles, contaba con una gran participación de mercado (FLACSO, 2012).

En la actualidad ciertas compañías no cuentan con tecnología apropiada para fabricar productos en madera, por otra parte, (Guerrero, 2014) argumenta que:

La inflación del país hace que la materia prima se encarezca en ciertas temporadas, llevando el producto a un precio alto al consumidor. En cuanto a la publicidad, esta ha incrementado en la industria mediante internet, televisión, radio prensa escrita y medios BTL.

Según lo investigado, los clientes hoy en día buscan diseños exclusivos de buena calidad y duraderos decorando así los ambientes de su hogar, tomando en cuenta la mano de obra altamente calificada.

Actualmente la industria se caracteriza por la baja difusión de técnicas de gestión y por la diversidad en los productos, los cuales normalmente poseen una baja o nula estandarización entre ellos (PRO Ecuador, 2013).

A pesar de lo anteriormente citado, hay una contra parte, conforme a la Superintendencia de Compañías del Ecuador, “el sector correspondiente a la fabricación de muebles de madera para el hogar y accesorios, al 2006 generó ventas totales por 28 millones de dólares” (Superintendencia de Compañías, 2006) y según el Censo Nacional Económico del año 2010, “la facturación de la industria nacional del mueble es de 142 millones de dólares anuales”, a pesar de que en la industria del mueble existe un alto desperdicio de materias primas, lo que la convierte en poco competitiva.

“En este sector se encuentran empresas que realizan una distribución directa, es decir, los fabricantes entregan directamente los productos al cliente final, aunque también existen compañías intermediarias que compran primero al productor y luego venden a los clientes” (FLACSO, 2012).

La industria de muebles está fuertemente vinculada hacia atrás con el sector forestal que proporciona la materia prima principal que es la madera. También está relacionada con el sector agrícola y manufacturero, y con los subsectores de fabricación de cuchillería, herramientas de mano, ferretería, pinturas, barnices y productos de revestimiento similares. Hacia adelante está vinculada al sector del comercio por ser los productos bienes de consumo y principalmente al sector de construcción (PRO Ecuador, 2013).

1.1 La Compañía



Figura 1: Logotipo Vivendi

Vivendi es una firma versátil en: comercialización de muebles y elementos decorativos; Realización de murales pintados al óleo, en fin enfocada a la decoración de interiores, fue constituida el 20 de Febrero del 2015. Por parte del propietario surgió la idea de iniciar por sí solo la comercialización de muebles y artículos de decoración ya que mantuvo asociaciones durante 20 años.

En el sector del Valle de los Chillos los negocios relacionados a la decoración del hogar han incrementado considerablemente, sin embargo la mayoría de estos almacenes ofrecen productos de baja calidad enfocándose únicamente en vender muebles para un segmento menor al que Vivendi quiere llegar. El propietario vio la oportunidad de ubicar un almacén de exhibición en el sector de San Rafael cerca del Centro Comercial San Luis. Durante estos meses de funcionamiento se logró determinar que el mercado de clase media alta se encuentra insatisfecho, buscan exclusividad en diseños, es decir productos

de alta calidad que generen un status mayor o simplemente por cuestiones de gustos y preferencias, estos clientes que se encuentran en ciudadelas, residencias o conjuntos habitacionales, consumen productos de decoración en Quito, lo que Vivendi busca es cambiar la mentalidad de los consumidores ubicados en este sector y de quienes visiten el local, creando nuevos bienes y servicios que superen las expectativas mediante un consistente modelo de negocio.

1.2 Marco Legal

La actividad empresarial se encuentra sujeta a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013).

Según el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial N°351 del 29 de Diciembre de 2010 es el marco legal que regula la Inversión Extranjera en el Ecuador (Registro Oficial, 2010).

Es importante tomar en consideración al momento de producir bienes y servicios el marco legal en el que se va a desempeñar, ayudará a tomar decisiones en los lineamientos establecidos por la ley.

1.2.1 Ley de Defensa del Artesano

Esta ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios, y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieron posteriormente (UNESCO, 2017).

1.2.2 Ministerio de Relaciones Laborales

Ejerce la rectoría de las políticas laborales, fomenta la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, gestiona el

talento humano y las remuneraciones del Sector Público (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010).

Los contratos del personal de Vivendi serán registrados en el Ministerio de relaciones laborales así como los beneficios sociales que se perciben por ley.

1.2.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto de Seguridad Social es una organización que se basa principalmente en la equidad y en la solidaridad (Ley de Seguridad Social, 2017).

Gracias al Seguro el IESS puede proporcionar servicios y prestaciones, para esto el afiliado debe pagar sus cuentas de aportes. Desde el primer día de trabajo el empleado tiene derecho a ser afiliado.

El aporte del afiliado corresponde a un 9.45% de su remuneración, incluido horas extras, bonos, etc. Por otra parte el aporte del empleador corresponde al 11.15% del sueldo del trabajador (IESS, 2017).

Con respecto al seguro de riesgos de trabajo, el empleado o afiliado tiene derecho a prestaciones económicas y de salud en caso de accidente o enfermedad (IESS, 2017).

1.2.4 Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas nació en 1997 basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la ausencia casi total de cultura tributaria (SRI, 2017).

Los recursos aportados ayudan a administrar de mejor manera la riqueza, el gobierno los utiliza para proyectos y obras.

¡Hacerle bien al país!, es el slogan que identifica a la institución.

Según el SRI, los ecuatorianos aseguran su futuro pagando impuestos, porque están invirtiendo en un desarrollo económico y social planificado e igualitario.

El desarrollo de un país implica generar crecimiento económico, estabilidad de precios que permitan alcanzar el bienestar económico, social e incluso cultural de la población (SRI, 2017).

1.3 Ubicación de la compañía

Vivendi arte y decoración está ubicada en el sector del Valle de los Chillos, San Rafael: Av. San Luis e Isla Isabela #425, edificio Dinalco 1.

1.4 Servicios y productos

La mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles fabrican bajo pedido, mediante revistas, catálogos, fotografías o diseños a la medida esto permite que el cliente adquiera productos que le guste para la decoración de su hogar. En este sector de acuerdo a la investigación realizada se pudo constatar que existen empresas que realizan distribución directa siendo fabricantes y llegando al consumidor final pero también existen comerciantes los cuales compran el producto terminado y lo venden en locales de exhibición.

Vivendi en la actualidad se encuentra comercializando productos que adquiere mediante su único proveedor, es decir desempeñando como intermediarios, la venta se lo realiza a crédito, contado, con tarjeta de crédito se puede diferir para 3, 6, 9, 12 meses depende el precio o negociación con el cliente. Actualmente la empresa ofrece sus servicios y productos mediante internet (redes sociales, páginas amarillas en línea y página web) y en el local de exhibición. A continuación se detalla lo anteriormente mencionado.

1.4.1 Catálogo de productos

- Dormitorios



Figura 2: Productos dormitorios

Fuente: Empresa Vivendi

- Comedores



Figura 3: Productos comedores

Fuente: Empresa Vivendi

- Salas



Figura 4: Productos salas

Fuente: Empresa Vivendi

- Cuadros



Figura 5: Productos cuadros

Fuente: Empresa Vivendi

- Artículos de decoración



Figura 6: Productos artículos decorativos

Fuente: Empresa Vivendi

1.4.2 Catálogo de servicios

- Realización de cuadros y murales pintados al óleo y acrílico.



Figura 7: Servicios murales

Fuente: Empresa Vivendi

- Fabricación de muebles modernos, rústicos y vintage.



Figura 8: Servicios fabricación

Fuente: Empresa Vivendi

- Importación de elementos decorativos.



Figura 9: Servicios importación

Fuente: Empresa Vivendi

- Asesoría en decoración de interiores



Figura 10: Servicios asesoría en decoración de interiores

Fuente: Empresa Vivendi

- Imitación de mármol y granito en diferentes superficies



Figura 11: Servicios imitación marmol

Fuente: Empresa Vivendi

- Servicio de transporte, montaje e instalación de muebles y complementos.



Figura 12: Servicios transporte, montaje e instalación

Fuente: Empresa Vivendi

1.5 Visión

Vivendi está enfocada a ser líder en la comercialización y fabricación de artículos de decoración y muebles, inspirados en ambientes con diseños exclusivos, a ser reconocidos a nivel nacional; e impulsar la aceptación de sus productos, para lograr un crecimiento continuo.

1.6 Misión

Comercializar artículos de decoración y muebles de alta calidad con diseños innovadores para el hogar que cumplan con las expectativas de los clientes; brindando satisfacción y confort.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Posicionar la marca en el mercado nacional, ofreciendo productos de excelente calidad, satisfaciendo así las necesidades de los clientes.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Abrir nuevos locales de exhibición a nivel nacional para incrementar el volumen de ventas en un plazo de 3 años.
- Comercializar productos con diseños exclusivos, alta calidad e innovación para satisfacer el bienestar y la comodidad de los clientes.
- Poseer fábricas y departamentos de diseño para la elaboración de muebles en diferentes tipos de madera, adquiriendo personal capacitado en el plazo de 5 años.
- Importar artículos de decoración directamente del punto de venta, sin intermediarios mediante containers en países europeos en un plazo de 8 años.

1.8 Valores

Entre los principales valores se encuentran: la honradez, educación y transparencia, se consideran importantes al momento de ganar la confianza y el afecto de los clientes.

El valor que resalta es el respeto, una estrategia de Vivendi es entablar una relación amable con el cliente para lograr negociaciones favorables, desde el punto de vista interno se llevará un excelente clima laboral mediante gestos de respeto esto ayudará a la eficiencia y eficacia requerida por el dueño.

1.9 Organización administrativa

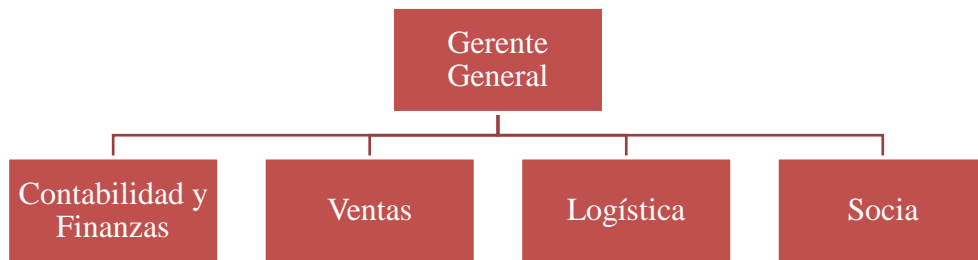


Figura 13: Organigrama

Fuente: Empresa Vivendi

En la actualidad la empresa maneja el presente organigrama el cual está encabezado por el Gerente General quien se encarga de la dirección del almacén, su administración y verificación del buen funcionamiento de todos los procesos, es importante mencionar que el gerente administra día a día el almacén esto hace que la atención sea más personalizada y de igual manera que no se cometan errores en las actividades que exige el local de exhibición.

En el siguiente nivel encontramos a la contadora encargada de dirigir las cuentas, balances y parte financiera de la empresa, hay que mencionar que adicionalmente planifica y organiza diversas actividades de la empresa.

Se cuenta con un administrador en el área de ventas el cual se encarga de la publicidad, realiza operaciones de venta y marketing, atención al cliente, soluciona problemas que estén en su capacidad de solvencia.

La persona encargada de logística es quien planifica y controla productos, movilidad, almacenaje, transporte y entrega de mercadería.

Se cuenta con una socia encargada de la distribución de los productos y ayuda a encontrar nuevas oportunidades de mercado.

Vivendi al ser una empresa familiar cuenta con un organigrama pequeño pero bien estructurado en el cual todos los miembros tienen poder de decisión.

2 MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL (CANVAS)

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, es por eso que se ha elegido el modelo de negocio “Canvas” como herramienta para entender y visualizar de mejor manera la situación actual de la empresa, es una herramienta útil para proponer e implementar estrategias que ayude a encaminar a la empresa hacia el éxito (Osterwalder, 2011).

Existen varias formas de crear un modelo de negocio, pero “The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder, permite de forma gráfica, explicarlo de manera sencilla”.

Según este modelo la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Osterwalder).

A continuación se detallan los nueve módulos del modelo de negocio que serán analizados.

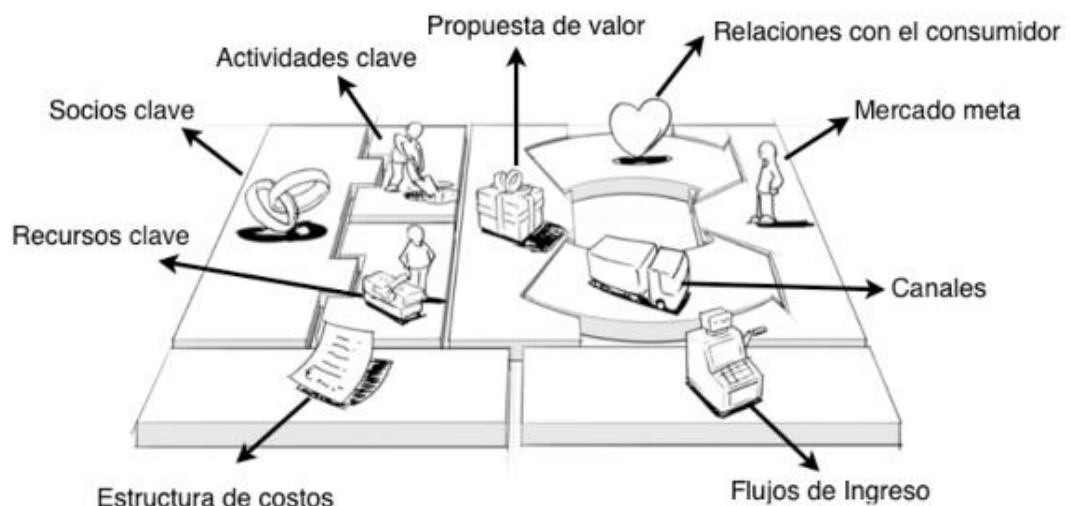


Figura 14: Lienzo modelo Canvas

Fuente: (Osterwalder, 2011)

2.1 Segmentos de Clientes

Vivendi con un enfoque de mercado segmentado desde su mismo inicio se creó con la idea de llegar a satisfacer las necesidades del estrato social alto, pero no se realizó ninguna revisión ni estudio previo para este mercado objetivo.

La Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico presentada por El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2011) favoreció a la empresa a la segmentación de mercado. El estudio refleja a 9,744 viviendas entre Quito, Guayaquil, Ambato y Machala.

La división de hogares cuenta con las siguientes categorías: A, B, C+, C- y D.

Vivendi inició con un segmento de mercado del 1,9% y 11.2% es decir para la categoría A y B de la población, considerando que las condiciones del Valle de los Chillos sea semejante al de Quito y de las otras ciudades del estudio del INEC, cuestiones que se analizarán en el capítulo 3, en “Debilidades en segmentos de clientes”.

2.1.1 Clientes más importantes

Desde la creación de la empresa, se pretendía llegar a consumidores de artículos de lujo, por eso es que actualmente la empresa se encuentra enfocada en atender las exigencias en decoración y mueblería fina principalmente para la clase social alta (estrato A).

Existen diferentes características para el análisis y formación del perfil del cliente potencial, sin embargo, en base a una entrevista al dueño y en los registros sobre ventas y datos personales de clientes atendidos durante el trimestre de marzo a mayo del 2015 y el período de Agosto a Noviembre del mismo año, se pudo determinar la situación real de la empresa, la información recopilada es la siguiente:

- Los compradores son personas entre los 30 y 65 años de edad, sin hijos en edades escolares.

- Cerca del 80% de clientes son del sexo femenino.
- Habitan en barrios del Valle de los Chillos catalogados como exclusivos: en primer lugar tenemos al Club los Chillos, donde se encuentran los estratos A y B, también zonas del Valle con estrato B en su mayoría como la “La Colina”, “Playa Chica”, y Armenia.
- Se nota una clara tendencia del consumidor hacia los adornos finos, cuadros y artesanías más que hacia los muebles de sala y comedor.

Es importante mencionar que la empresa no posee una base de datos de sus clientes, ni tampoco algún esquema de registro planificado. Algunos datos sobre los clientes se los recopiló de apuntes a papel y lápiz por parte del personal que registraba las ventas y datos varios del cliente, además de la información existente en facturas sobre las ventas.

2.2 Propuestas de valor

La adquisición de artículos de decoración por parte del cliente, le otorga bienestar en varios aspectos:

- Status y exclusividad.
- Durabilidad
- Gusto

La principal propuesta de valor actual es la experiencia con el cliente, el buen trato, la atención de cada uno de sus requerimientos y la eficiencia en el servicio.

2.3 Canales

Para determinar los canales que se usan actualmente en la empresa se aplicarán 5 preguntas que describe el libro de Alexander Osterwalder, Generación de modelos de negocios.

- ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

La principal forma es la visita directa de los clientes al local de exhibición, al ver, sentir y palpar el producto resulta una conexión especial entre el consumidor con su compra. En segundo lugar se utilizaron volantes con algunas fotografías de los productos más llamativos, sin embargo los volantes nunca se distribuyeron en los exteriores del local, únicamente a las personas que ingresaban o local o realizaban alguna compra.

También hubo dos páginas publicitarias en redes sociales, Facebook e Instagram, no existe una retroalimentación de información para determinar el impacto de estos últimos medios.

- ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

Mediante una conversación amena con el cliente se le indica las virtudes de los productos en exhibición, su lugar de origen, que los hace tan especiales, que materiales se han usado, etc.

La persona encargada del departamento de ventas establece la relación con el cliente.

Debe estar al tanto del origen de los productos. La atención personalizada ha constituido una ventaja competitiva para Vivendi, hasta el día de hoy.

- ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

Se hace conocer al cliente las opciones de pago que son cheque, efectivo, y tarjeta de crédito. Además se le ofrece un servicio de traslado e instalación de los objetos, en caso de que lo amerite y el cliente lo desee. Esta última actividad ha servido a Vivendi para tener una clara idea del grupo social de clientes.

- ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

Mediante una explicación técnica pero a la vez emotiva sobre el producto que se está llevando.

- ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Asesoría telefónica en cuanto a cuidados del artículo adquirido y promociones para los antiguos compradores.

2.4 Relaciones con clientes

En la empresa, la relación con el cliente fue la de tipo asistencia personal exclusiva, durante la visita del cliente se busca que conozca toda la gama de productos y servicios, sobre todo las características únicas de cada artículo. En muchas ocasiones el vendedor busca hacerse amigo de la persona, se plantea temas de la vida cotidiana para conocerse más y entablar un ambiente coloquial y relajado, procurando así una compra no presionada y más bien deleitable.

2.5 Actividades Clave

Vivendi, busca comercializar, fabricar e importar artículos de decoración y muebles, combinándolos con murales pintados al óleo. Dicho sea de paso la actividad principal, es una actividad de producción intelectual sobre el Arte y la estética.

En la actualidad la empresa emprende en una actividad donde el nivel de especialización y trabajo en cada pieza de arte le va a generar valor al artículo.

Los productos de Vivendi, y en general de muchas empresas adquieren un cierto valor en el mercado por sus condiciones de producción.

2.6 Recursos Clave

Para Vivendi, el recurso clave es el humano, pues el arte en manos del hombre puede cautivar los sentidos del comprador, ya que los cuadros pintados al óleo y el diseño diferente de sus adornos, muebles y artesanías hacen de esta empresa, única en su medio. Sin embargo es importante describir algunos recursos importantes de la empresa.

Local de exhibición: En el interior se crearon ambientes de hogar para que el cliente relacione y pueda comparar con su vivienda.

Carpintería: Uno de los proveedores que ayuda a la empresa en pedidos expresos del cliente.

Transporte: Actualmente el servicio de transporte se da gracias a un vehículo propio apto para entregar los productos.

Habilidad: Al realizar los murales al óleo, el gerente utiliza sus capacidades de pintura para plasmar en lienzo los requerimientos del cliente.

2.7 Socios Clave

Vivendi, tiene relaciones comerciales sólidas con un proveedor en la ciudad de Guayaquil (La Bodega), encargado de importar la mayor parte de muebles y artículos de decoración.

En cuanto a muebles que el cliente requiere, se cuenta con un maestro artesano del Valle de los Chillos, altamente especializado en cualquier tipo de trabajo en madera.

Los cuadros pintados al óleo son realizados por el mismo dueño de Vivendi, convirtiéndose así en una ventaja significativa por prestigio y los beneficios económicos que esto representa, sobre todo al vender un cuadro con los propios derechos.

2.8 Estructura de Costes

La adquisición de los productos y el costo del local de exhibición, representan por mucho los costos más fuertes para la empresa, siendo un factor muy sensible y fundamental para la rentabilidad del negocio. Se debe tomar en cuenta los costes de la producción artística, pues para una mejor planificación habría que estimar el tiempo que toma al pintor elaborar un cuadro, el gasto en materiales, y también el tiempo que pasa el cuadro en almacén sin ser vendido, y la reputación y nivel de reconocimiento del autor.

2.9 Fuente de Ingresos

Los clientes están dispuestos a pagar la mayoría de los casos en efectivo, pues llegan a apreciar y conocer las bondades del objeto que van a adquirir, debido principalmente al trabajo de aproximación entre cliente y vendedor que se lleva a cabo durante el proceso de compra.

La mayor parte de clientes en Vivendi pagan precios altos al ser artículos de lujo, lo cierto es que el cliente está acostumbrado a negociar el precio de su compra, aunque pertenezca a una clase social alta. Esto es evidente al momento de hacer cualquier rebaja, pues la satisfacción del cliente se ve por el artículo de su compra y en algunos casos por haber alcanzado al menos una pequeña rebaja simbólica.

3 DESARROLLO DE MODELO CANVAS A PARTIR DE LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS

En el capítulo II sobre la situación actual de la empresa, se evidenciaron ciertas debilidades. Desde una óptica optimista y real se pueden ver estas debilidades como puntos clave para mejorar sustancialmente una estrategia. A continuación se describe las debilidades encontradas en cada uno de los nueve módulos (Canvas).

3.1 Debilidades en Segmentos de Clientes

Vivendi inició con una idea clara de llegar a la clase social alta, y aunque “clara y sencilla”, dicha idea carecía de un estudio o investigación previa. El segmento de mercado al que apuntó la empresa se pudo determinar que es limitado y pequeño. Además existe un antecedente cultural no malo en sí mismo que resulta poco favorable para este tipo de negocio y que además está muy arraigado en la mayor parte de familias del país.

3.2 Debilidades Propuesta de valor

Vivendi no expone una propuesta de valor clara al cliente, tampoco determina el beneficio del comprador, que necesidad o problema cubre al adquirir cierto producto. No se propone la idea de que el cliente tiene libertad al decidir su entorno decorativo, que incluye muebles, cuadros personalizados y otros artículos de decoración. De estos últimos servicios solo se da a conocer al cliente la personalización del arte en óleo, y luego de algunos minutos de conversación.

3.3 Debilidades Canales

Toda empresa debe dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, sin embargo en Vivendi, no se ha definido ningún sistema concreto para darse a conocer, tras la compra de algún artículo, La empresa no ofrecía concretamente un servicio posventa, como una visita o asesoría para reubicar, mantener o incrementar artículos, muebles o cuadros para decoración del bien inmueble del comprador.

En cuanto a los datos del cliente la empresa se limitaba únicamente a los registros de facturas, o hasta algún detalle extra anotado en un cuaderno de apuntes. Por lo tanto no se mantiene al cliente informado ni en contacto con la empresa, limitando así el conocimiento del cliente sobre las novedades, nuevos productos, ofertas y demás temas de interés.

El principal fabricante e importador no permite en ciertos casos la personalización de los productos, lo cual arroja una importante debilidad, pues mientras menos intermediarios y más personalizado sea el producto al gusto del cliente, será mejor la respuesta y fidelidad de este hacia la empresa.

Algo distinto ocurre con los cuadros en óleo que realiza el gerente, pues estos se realizan tomando en cuenta los deseos y gustos de cliente, por lo tanto se puede cobrar, un precio mayor.

3.4 Debilidades Relaciones con clientes

Únicamente ha existido una relación de asesor y amigo con el cliente quien pudiera llegar hacer hasta un aliado, pues bien podría convertirse en comprador frecuente o impartir publicidad de boca en boca hacia sus conocidos.

Vivendi aún no ha incursionado en el uso de las redes sociales ni la tecnología de marketing por google, solamente ha colocado dos perfiles en redes sociales conocidas pero no mantiene contacto con clientes e interesados.

3.5 Debilidades Actividades clave

Las debilidades encontradas en las actividades claves, se enfocan en dos aspectos: Producción, Resolución de Problemas.

Producción: Aunque la mayoría de los artículos son importados, Vivendi si encarga la fabricación de muebles personalizados, sin embargo estos se realizan en un taller ajeno a la empresa, donde prácticamente existe la relación de vendedor (quien fabrica el mueble)

y comprador frecuente (Vivendi), convirtiendo esta actividad en una reventa de productos.

Esta problemática que encarece los costos y aumenta el tiempo de entrega se debe principalmente a la poca oferta hacia la personalización de sus muebles y productos. Debido a que son pocas las ocasiones que el cliente por su propia iniciativa solicita o pregunta sobre la fabricación de algún mueble a su gusto, Vivendi no ha establecido ningún acuerdo de exclusividad ni prioridad con el taller fabricante.

La participación online del potencial comprador, en cuanto al diseño, selección de colores o formas de sus muebles, constituye una ventaja comparativa para la empresa. Aún es escasa la utilización de este recurso por parte de las empresas en el Ecuador, cuestión que Vivendi debe incursionar.

Resolución de problemas: Hasta el momento Vivendi ha dado un trato estandarizado a sus clientes, aunque generalmente ha sido amable y respetuoso, no se ha probado una atención diferenciada, es decir ver y tratar a cada ser humano como único y especial, atendiendo y comprendiendo sus necesidades también únicas. Por ejemplo, aunque no se trate del mismo tipo de servicio el trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

3.6 Debilidades Recursos clave

Es evidente que para Vivendi el recurso intelectual es el que más resalta en su propuesta de valor, pues más que un servicio de venta de artículos, es más bien una galería abierta al público de arte decorativo y pintura al óleo.

En cuanto a recursos materiales, puntos de venta, redes de distribución, traslado de productos, Vivendi no posee ningún tipo de planificación. La compra y servicio de traslado e instalación de los artículos, cuadros y muebles se lo mentaliza el momento de compra, creando algunas dificultades en el traslado y cuidados especiales del objeto. Esto ha hecho que se subcontrate fletes en camiones o camionetas, que no siempre son

adecuadas para los productos de la empresa, además del variante clima y lluvias, podrían estropear en cierto grado la compra del cliente. Se hace importante entonces definir una estrategia para este fin, que se analizara en el siguiente capítulo.

Se necesita una capacitación contante del personal de venta, en cuanto a conocimiento de arte se refiere. Con un conocimiento básico del tema se logra exclusividad y distinción en el proceso de venta. En esto Vivendi no ha descuidado su labor, aunque con estrategias de venta bien definidas se podría incrementar el éxito en la compra.

3.7 Debilidades Socios clave

Según el Modelo Canvas, entre los socios clave se encuentran los proveedores de insumos para desarrollar los productos o servicios del negocio. En este Caso Vivendi, no posee proveedores para desarrollar sus producto, más bien compra los productos que elaboran o importan otros.

La situación actual de los socios claves de Vivendi, a saber: Importadora la Bodega y un taller particular de elaboración de muebles finos, se enmarca en una relación de vendedor y comprador preferencial en el caso del primer socio, pues básicamente Vivendi compra un stock básico los productos importados, y unos pocos son elegidos en catálogos, los que se separan y son enviados en los siguientes días para entregarlos al cliente. Sin embargo, no han establecido políticas comerciales ni tiempos de entrega, lo que se convierte en un punto de desconfianza hacia el cliente, el cual debe sentir el respaldo y seriedad de su compra.

La situación de Vivendi con el socio clave de producción, es decir el Taller de Fabricación de mueblería fina, no difiere mucho de la relación con la importadora, pues tampoco se han definido políticas, mecanismos, tiempos de entrega. El cliente que pidiera un mueble personalizado, se halla en el riesgo de que sus explicaciones y deseos no sean enteramente plasmados en la fabricación de aquel producto, pues quien recepta los pedidos y requerimientos es el vendedor de y no los artesanos directamente. Es por eso la necesidad apremiante de redefinir e implementar mecanismos de personalización y diseño de muebles.

3.8 Debilidades en Estructura de costes

Vivendi, no ha planteado ninguna estructura de costos, simplemente se ha limitado en registrar todas las ventas, y compararla con todos los gastos a final de un trimestre, esta forma de registrar la actividad de la empresa no permite ver cuál es la estructura de costos, en que aspectos se está invirtiendo más, si coinciden o no con las actividades principales de la empresa.

Vivendi no tiene ningún registro detallado de los costos fijos durante un mes, pues no se puede determinar que costos son fijos, a excepción de gastos de local. Estos costos son los que permanecerán igual sin importar el volumen de bienes o servicios que se produzca.

Tampoco se registran los costos que varían con el volumen de producción. Es decir que mientras más producto se trae, más gastos de transportación y logística se generan.

3.9 Debilidades en Fuentes de ingresos

Para los nuevos proyectos el objetivo será identificar más fuentes de ingreso, sin embargo centrarse únicamente en la rentabilidad que nos otorga vender un producto a precios altos, convierte a Vivendi en una estructura frágil, pues estos ingresos se deberían sustentar más en el valor artístico y en la calidad de los productos. La empresa ha volcado sus esfuerzos en vender para ganar el más alto margen de utilidad.

Las fuentes de ingresos parten siempre de los segmentos de clientes que hasta ahora se ha identificado. Reflexionar en quiénes son los que están dispuestos a pagar más por los diferentes aspectos del servicio, sin descartar los clientes menos rentables o que lleven pequeños artículos, pues esto no quiere decir que no sean parte importante del flujo de ingresos.

4 DISEÑO MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se establece un proceso de modelo de negocio para adaptar a las necesidades específicas de la empresa Vivendi.

Este proceso contiene 3 fases: movilización, comprensión y propuesta.

4.1 Primera fase (Movilización)

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito.

4.1.1 Planificación

En esta primera fase la formación del equipo del proyecto y el acceso a las personas y la información adecuadas son tareas vitales.

4.1.2 Responsables de las decisiones

El equipo ideal para desarrollar un modelo de negocio en Vivendi está conformado por personas de diferentes áreas, diferentes funciones, grados de experiencia y trayectorias profesionales.

Este equipo ayudará a identificar y superar los posibles obstáculos del modelo, así como a conseguir el apoyo mutuo.

Tabla 1: Descripción del equipo

ÁREAS	Nombres	Actividades
Gerente General	Patricio Rodríguez	Toma decisiones, supervisa y controla el buen funcionamiento de todas las áreas, contrata proveedores, delega funciones, mantiene contacto directo con los clientes.
Ventas	Juan José Rodríguez	Realiza operaciones de venta y marketing, realiza feedback de cartera y de las áreas de la empresa.
Contabilidad y Finanzas	Carmen Buñay	Lleva acabo la contabilidad, mantiene actualizado el catálogo de cuentas, registra y controla los recursos financieros.
Socia	Ivonne Viteri	Ayuda a la comercialización de productos y a encontrar nuevas oportunidades de mercado.
Logística	Pamela Beltrán	Planificación y control de los productos, movilidad, almacenaje, transporte y entrega de mercadería.

Fuente: Empresa Vivendi

4.1.3 Legitimidad del proyecto

Los proyectos de diseño de modelo de negocio afectan a personas de diferentes unidades empresariales, por lo que es indispensable que el gerente obtenga la cooperación de las personas responsables de cada área de la empresa.

A continuación se encuentra un gráfico donde se detalla cada área de la empresa con su respectivo porcentaje en la toma decisiones.

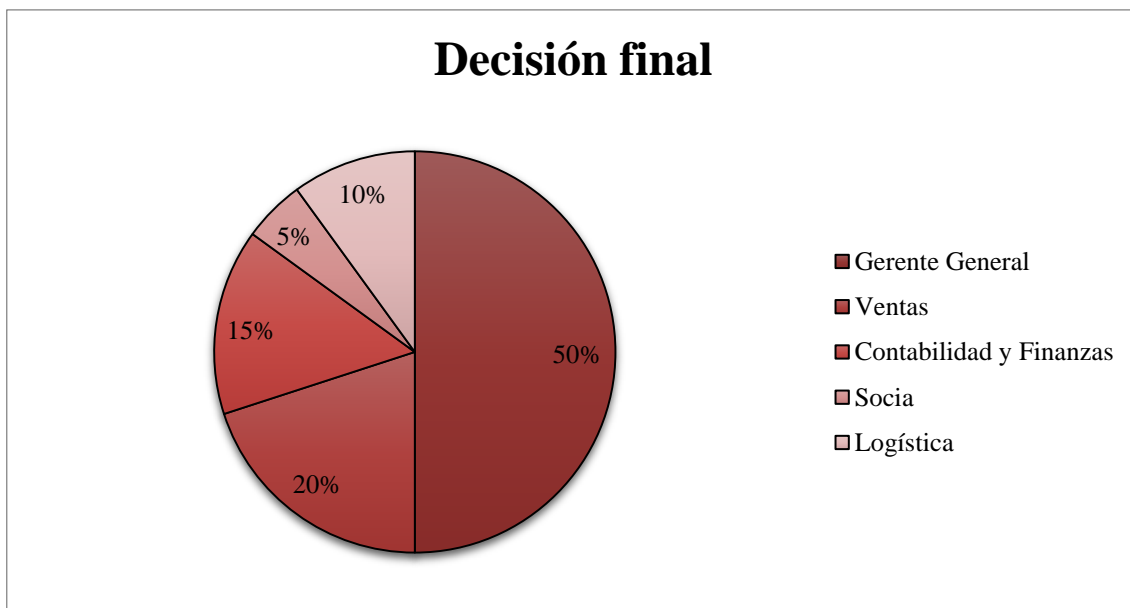


Figura 14: Porcentaje toma de decisiones

Fuente: Empresa Vivendi

Se realizó una calificación sobre 10 puntos mediante una pequeña entrevista para determinar el nivel de aceptación del equipo conformado en Vivendi con respecto a la propuesta de un nuevo modelo de negocio. Esto con el fin de obtener un índice, el cual nos dará a conocer una opinión positiva o negativa, a su vez se definirán las personas dispuestas a patrocinar el cambio de modelo de negocio.

Tabla 2: Aceptación nuevo modelo de negocio

ÁREAS	ACEPTACIÓN	DECISIÓN FINAL	PESO
Gerente General	9	50%	4.50
Ventas	10	20%	2.00
Contabilidad y Finanzas	9	15%	1.35
Socia	2	5%	0.10
Logística	10	10%	1.00
TOTAL		100%	8.95

Fuente: Empresa Vivendi

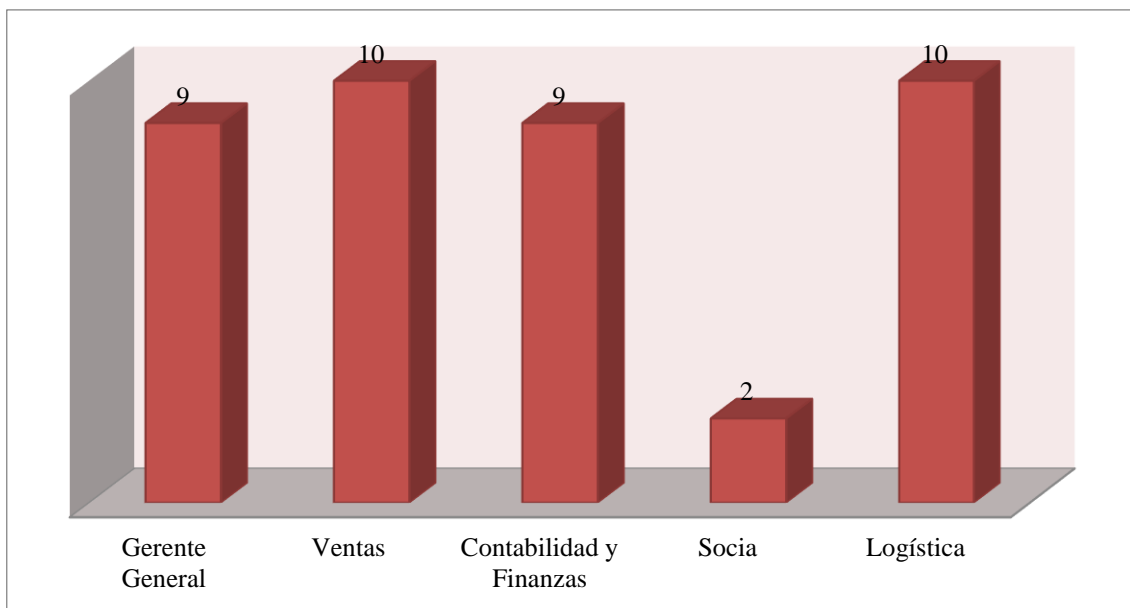


Figura 15: Aceptación nuevo modelo de negocio

Fuente: Empresa Vivendi

Se reconoció una situación favorable de acuerdo a la calificación 8.95/ 10 para proponer un nuevo modelo de negocio debido a que existe una predisposición favorable y un patrocinio por parte de la persona con mayor peso en la decisión final.

4.1.4 Intereses contrapuestos

De acuerdo a la entrevista se recopilaron opiniones con respecto a una nueva propuesta de modelo de negocio.

Como se observa en la tabla no todos los miembros de la organización quieren reinventar el modelo de negocio actual, para la socia de Vivendi esta propuesta de diseño representa una amenaza.

Tabla 3: Intereses contrapuestos

ÁREAS	ACEPTACIÓN	OPINIONES
Gerente General	9	Abierto al cambio, quiere ver resultados en el corto plazo.
Ventas	10	Propone un nuevo modelo de negocio para cambiar la estructura.
Contabilidad y Finanzas	9	Espera que la inversión no afecte significativamente al presupuesto.
Socia	2	Tradicionalista prefiere mantener el actual modelo de negocio.
Logística	10	Apoya a una nueva propuesta de negocio porque su área se encuentra desatendida.

Fuente: Empresa Vivendi

4.2 Segunda fase (Comprensión)

Análisis del entorno

Según Osterwalder un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayudará a concebir modelos negocio más fuertes y competitivos. En su libro de generación de modelos de negocio indica que concibiendo el entorno externo ayudará para la ideación o adaptación de un modelo de negocio que tenga en cuenta los factores de diseño y las limitaciones del diseño. (Osterwalder, 2011) Afirma que el entorno no debería limitar en modo alguna la creatividad, aunque sí debería influir en las opiniones de diseño y ayudará a tomar decisiones más informadas (Osterwalder, 2011).

El profundo conocimiento del entorno permitirá evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar la empresa.

Para determinar el entorno en el que se ve involucrada la empresa se utilizó la herramienta del análisis FODA.

Mediante este análisis se detallarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Vivendi, mismos que proporcionarán una visión global que facilitará la propuesta de

un nuevo modelo de negocio que permita mejorar o corregir posibles deficiencias de la empresa Vivendi.

De tal manera, se procederá a realizar una lista con el análisis del ambiente interno y externo.

4.2.1 Matriz FODA

Tabla 4: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Clientes prefieren muebles con diseños exclusivos	1. Incremento en las tarifas, creación de nuevos impuestos y modificación de tributos existentes.
2. Clientes con necesidades y deseos definidos	2. Sensibilidad al precio
3. Europa sigue siendo el principal mercado internacional	3. Mayor cantidad de competidores
4. Consolidación mediante fusiones y adquisiciones	4. La competencia ofrece alternativas en productos y vendedores capacitados.
5. Existen mayor cantidad de lugares de exhibición para muebles.	5. La mayoría de los jugadores compiten con mayor variedad de productos
6. Proveedores no poseen poder de negociación ya que existe numerosas fábricas.	6. Los principales jugadores tienen sucursales en varias provincias del país
7. Relaciones estratégicas con proveedores	7. Nuevos competidores poseen una mejor ubicación de sus locales
8. Mayores posibilidades de convenios con pequeños artesanos ecuatorianos	8. Competidores ofrecen productos de bajo coste.
9. Nuevas maquinarias que facilitan la fabricación de muebles	9. Poder de negociación de los clientes fuerte por las opciones que ofrece la competencia.
10. Aumento de la clase media	10. Aranceles a las importaciones
11. Intenso proceso de urbanización de la sociedad	11. Impuestos altos
12. Sociedad envejecida en mercados maduros	12. Familias más pequeñas por lo tanto las viviendas son pequeñas
13. Reducción de la pobreza y desigualdad social	13. Clientes atraídos por muebles de plástico
14. Mayor inyección de recursos vía gasto público concretamente en las áreas de salud pública y educación.	14. Tendencia a comprar productos desechables
15. El 17% de las viviendas a nivel nacional son arrendadas	15. Mayor cantidad de personas viven solas y en departamentos

	<p>16. Crecimiento económico demasiado lento por demasiado tiempo</p> <p>17. Tensiones y conflictos geopolíticos</p> <p>18. Bajos niveles de inversión</p> <p>19. Altos niveles de desempleo</p> <p>20. Descenso en los precios del petróleo</p> <p>21. Oferta limitada de productos</p> <p>22. Recesión económica</p> <p>23. Mayor rigurosidad para entregar créditos de consumo</p> <p>24. Precio de los locales comerciales son elevados</p> <p>25. Costos altos de importación de muebles y artículos de decoración</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Diseñadores de interiores calificados</p> <p>2. Convenios con arquitectos y constructores para amoblar departamentos o casas</p> <p>3. Adaptabilidad a las necesidades del cliente</p> <p>4. Facilidad de pago</p> <p>5. Alternativas de financiamiento</p> <p>6. Servicio de atención personalizada</p> <p>7. Accesibilidad al crédito</p> <p>8. Calidad de los productos</p> <p>9. Diseños personalizados</p> <p>10. Local de exhibición adecuado</p> <p>11. Buena ubicación del local de exhibición</p> <p>12. Buena imagen de la marca</p>	<p>1. No existe área de marketing</p> <p>2. Mala relación con proveedores</p> <p>3. Baja inversión en Investigación y Desarrollo</p> <p>4. Precios de los productos subvalorados</p> <p>5. Despreocupación por temas ambientales</p> <p>6. Incumplimiento en plazos de entrega</p> <p>7. Incumplimiento en los tiempos de fabricación</p> <p>8. Proceso inadecuado en montaje e instalación</p> <p>9. Falta de seguridad en la distribución</p> <p>10. No hay garantía para los productos</p> <p>11. No existe un control sobre la satisfacción del cliente</p> <p>12. Falta de investigación de mercados</p>
<p>13. Atractiva distribución de los productos en el local de exhibición</p> <p>14. Recursos humanos calificados</p> <p>15. Variedad de los productos</p>	

Fuente: Empresa Vivendi

Una vez enlistadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se deberá identificar los factores claves de éxito, para lo cual se deberá escoger de la lista anterior únicamente a los aspectos que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa, para determinarlos se realizará una matriz de impacto.

4.2.2 Matriz de impacto

Tabla 5: Matriz de impacto Oportunidades

OPORTUNIDADES				
N°	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	Clientes prefieren muebles con diseños exclusivos	5		
2	Clientes con necesidades y deseos definidos	5		
3	Europa sigue siendo el principal mercado internacional			1
4	Consolidación mediante fusiones y adquisiciones			1
5	Existen mayor cantidad de lugares de exhibición para muebles.		3	
6	Proveedores no poseen poder de negociación ya que existen numerosas fábricas.		3	
7	Relaciones estratégicas con proveedores	5		
8	Mayores posibilidades de convenios con pequeños artesanos ecuatorianos	5		
9	Nuevas maquinarias que facilitan la fabricación de muebles		3	
10	Aumento de la clase media			1
11	Intenso proceso de urbanización de la sociedad			1
12	Sociedad envejecida en mercados maduros			1
13	Reducción de la pobreza y desigualdad social		3	
14	Mayor inyección de recursos vía gasto público concretamente en las áreas de salud pública y educación.	5		
15	El 17% de las viviendas a nivel nacional son arrendadas		3	

Fuente: Empresa Vivendi

Tabla 6: Matriz de impacto Amenazas

AMENAZAS				
N°	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	Incremento en las tarifas, creación de nuevos impuestos y modificación de tributos existentes.	5		
2	Sensibilidad al precio	5		
3	Mayor cantidad de competidores	5		
4	La competencia ofrece alternativas en productos y vendedores capacitados.			1
5	La mayoría de los jugadores compiten con mayor variedad de productos			1
6	Los principales jugadores tienen sucursales en varias provincias del país			1
7	Nuevos competidores poseen una mejor ubicación de sus locales		3	
8	Competidores ofrecen productos de bajo coste.	5		
9	Poder de negociación de los clientes fuerte por las opciones que ofrece la competencia.	5		
10	Aranceles a las importaciones		3	
11	Impuestos altos			1
12	Familias más pequeñas por lo tanto las viviendas son pequeñas			1
13	Clientes atraídos por muebles de plástico		3	
14	Tendencia a comprar productos desechables		3	
15	Mayor cantidad de personas viven solas y en departamentos			1
16	Crecimiento económico demasiado lento por demasiado tiempo	5		
17	Tensiones y conflictos geopolíticos			1
18	Bajos niveles de inversión		3	
19	Altos niveles de desempleo	5		
20	Descenso en los precios del petróleo			1
21	Oferta limitada de productos			1
22	Recesión económica			1
23	Mayor rigurosidad para entregar créditos de consumo	5		
24	Precio de los locales comerciales son elevados		3	
25	Costos altos de importación de muebles y artículos de decoración	5		

Fuente: Empresa Vivendi

Tabla 7: Matriz de impacto Fortalezas

FORTALEZAS				
Nº	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		(5)	(3)	(1)
1	Diseñadores de interiores calificados		3	
2	Convenios con arquitectos y constructores para amoblar departamentos o casas	5		
3	Adaptabilidad a las necesidades del cliente	5		
4	Facilidad de pago	5		
5	Alternativas de financiamiento	5		
6	Servicio de atención personalizada	5		
7	Accesibilidad al crédito	5		
8	Calidad de los productos	5		
9	Diseños personalizados	5		
10	Local de exhibición adecuado		3	
11	Buena ubicación del local de exhibición			1
12	Buena imagen de la marca	5		
13	Atractiva distribución de los productos en el local de exhibición			1
14	Recursos humanos calificados	5		
15	Variedad de los productos			1

Fuente: Empresa Vivendi

Tabla 8: Matriz de impacto Debilidades

DEBILIDADES				
N°	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		(5)	(3)	(1)
1	No existe área de marketing	5		
2	Mala relación con proveedores		3	
3	Baja inversión en Investigación y Desarrollo		3	
4	Precios de los productos subvalorados	5		
5	Despreocupación por temas ambientales			1
6	Incumplimiento en plazos de entrega	5		
7	Incumplimiento en los tiempos de fabricación	5		
8	Proceso inadecuado en montaje e instalación	5		
9	Falta de seguridad en la distribución			1
10	No hay garantía para los productos		3	
11	No existe un control sobre la satisfacción del cliente	5		
12	Falta de investigación de mercados	5		

Fuente: Empresa Vivendi

Una vez, determinados los factores claves de éxito se los detalla en la siguiente matriz síntesis.

4.2.3 Matriz síntesis

Tabla 9: Matriz Síntesis

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Clientes prefieren muebles con diseños exclusivos	1. Incremento en las tarifas, creación de nuevos impuestos y modificación de tributos existentes.
2. Clientes con necesidades y deseos definidos	2. Sensibilidad al precio
3. Existen mayor cantidad de lugares de exhibición para muebles.	3. Mayor cantidad de competidores
4. Proveedores no poseen poder de negociación ya que existe numerosas fábricas.	4. Nuevos competidores poseen una mejor ubicación de sus locales
5. Relaciones estratégicas con proveedores	5. Competidores ofrecen productos de bajo coste.
6. Mayores posibilidades de convenios con pequeños artesanos ecuatorianos	6. Poder de negociación de los clientes fuerte por las opciones que ofrece la competencia.
7. Nuevas maquinarias que facilitan la fabricación de muebles	7. Crecimiento económico demasiado lento por demasiado tiempo
8. Reducción de la pobreza y desigualdad social	8. Altos niveles de desempleo
9. Mayor inyección de recursos vía gasto público concretamente en las áreas de salud pública y educación.	9. Mayor rigurosidad para entregar créditos de consumo
10. El 17% de las viviendas a nivel nacional son arrendadas.	10. Costos altos de importación de muebles y artículos de decoración
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Convenios con arquitectos y constructores para amoblar departamentos o casas	1. No existe área de marketing
2. Adaptabilidad a las necesidades del cliente	2. Mala relación con proveedores
3. Facilidad de pago	3. Baja inversión en Investigación y Desarrollo
4. Alternativas de financiamiento	4. Precios de los productos subvalorados
5. Servicio de atención personalizada	5. Incumplimiento en plazos de entrega
6. Accesibilidad al crédito	6. Incumplimiento en los tiempos de fabricación
7. Calidad de los productos	7. Proceso inadecuado en montaje e instalación
8. Diseños personalizados	8. No hay garantía para los productos
9. Buena imagen de la marca	9. No existe un control sobre la satisfacción del cliente
10. Recursos humanos calificados	10. Falta de investigación de mercados

Fuente: Empresa Vivendi

4.2.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para realizar las Matriz EFI, se asignará un peso relativo a cada factor de éxito determinado anteriormente, separando las fortalezas y las debilidades, este peso será asignado entre 0,00 (nada importante) a 1,0 (absolutamente importante), es importante recalcar que el peso total deberá sumar 1,00.

Después se asignará una calificación entre 1 y 4, siendo 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. Se multiplicará el peso ponderado y la calificación para finalmente sumar el total ponderado.

Tabla 10: Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
F1	Convenios con arquitectos y constructores para amoblar departamentos o casas	0,03	3	0,09
F2	Adaptabilidad a las necesidades del cliente	0,10	4	0,40
F3	Facilidad de pago	0,02	3	0,06
F4	Alternativas de financiamiento	0,02	3	0,06
F5	Servicio de atención personalizada	0,15	4	0,60
F6	Accesibilidad al crédito	0,02	4	0,08
F7	Calidad de los productos	0,03	4	0,12
F8	Diseños personalizados	0,02	3	0,06
F9	Buena imagen de la marca	0,03	4	0,12
F10	Recursos humanos calificados	0,08	4	0,32
		0,5		1,91
N°	DEBILIDADES	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
D1	No existe área de marketing	0,03	1	0,03
D2	Mala relación con proveedores	0,10	1	0,1
D3	Baja inversión en Investigación y Desarrollo	0,02	2	0,04
D4	Precios de los productos subvalorados	0,05	1	0,05
D5	Incumplimiento en plazos de entrega	0,03	2	0,06
D6	Incumplimiento en los tiempos de fabricación	0,03	2	0,06
D7	Proceso inadecuado en montaje e instalación	0,03	2	0,06
D8	No hay garantía para los productos	0,01	1	0,01
D9	No existe un control sobre la satisfacción del cliente	0,10	1	0,1
D10	Falta de investigación de mercados	0,10	1	0,1
		0,5		0,61
				2,52

Fuente: Empresa Vivendi

Debido a que la calificación promedio es de 2,50 y como Vivendi en su análisis interno obtuvo 2,52 se puede concluir que posee una fuerte posición interna al superar la media.

Además, comparando el puntaje de las fortalezas con el de las debilidades, se puede apreciar que la empresa tiene un medio interno favorable.

4.2.5 Matriz de evaluación externa (EFE)

Al igual que la matriz EFI, se asignará un peso relativo entre 0,00 (nada importante) y 1,00 (muy importante), para después darle una calificación del 1 al 4, siendo 4 el puntaje más alto y 1 el más bajo, se multiplicará el peso relativo y la calificación para determinar el total ponderado.

Tabla 11: Matriz EFE

N°	OPORTUNIDADES	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
O1	Clientes prefieren muebles con diseños exclusivos	0,03	4	0,12
O2	Clientes con necesidades y deseos definidos	0,05	3	0,15
O3	Existen mayor cantidad de lugares de exhibición para muebles.	0,10	4	0,4
O4	Proveedores no poseen poder de negociación ya que existen numerosas fábricas.	0,05	4	0,2
O5	Relaciones estratégicas con proveedores	0,10	4	0,4
O6	Mayores posibilidades de convenios con pequeños artesanos ecuatorianos	0,08	4	0,32
O7	Nuevas maquinarias que facilitan la fabricación de muebles	0,02	2	0,04
O8	Reducción de la pobreza y desigualdad social	0,03	3	0,09
O9	Mayor inyección de recursos vía gasto público concretamente en las áreas de salud pública y educación.	0,02	1	0,02
O10	El 17% de las viviendas a nivel nacional son arrendadas.	0,02	2	0,04
		0,5		1,78
N°	AMENAZAS	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
A1	Incremento en las tarifas, creación de nuevos impuestos y modificación de tributos existentes.	0,10	4	0,40
A2	Sensibilidad al precio	0,05	4	0,20

A3	Mayor cantidad de competidores	0,10	3	0,30
A4	Nuevos competidores poseen una mejor ubicación de sus locales	0,05	1	0,05
A5	Competidores ofrecen productos de bajo coste.	0,03	1	0,03
A6	Poder de negociación de los clientes fuerte por las opciones que ofrece la competencia.	0,05	2	0,10
A7	Crecimiento económico demasiado lento por demasiado tiempo	0,02	2	0,04
A8	Altos niveles de desempleo	0,03	2	0,06
A9	Mayor rigurosidad para entregar créditos de consumo	0,04	3	0,12
A10	Costos altos de importación de muebles y artículos de decoración	0,03	3	0,09
		0,50		1,39
			TOTAL	3,17

Fuente: Empresa Vivendi

El total ponderado de la matriz EFE de Vivendi es 3,17, como es superior a la media de 2,50 se puede concluir que la empresa se encuentra aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas.

4.3 Tercera fase (Análisis)

Con el fin implementar estrategias, se ha realizado una encuesta al consumidor para conocer su opinión y poder justificar las necesidades por cada módulo del modelo Canvas.

4.3.1 Encuesta

En la actualidad Vivendi se enfoca en un segmento socioeconómico medio alto a personas de 30 años en adelante a quienes les guste decorar su hogar, remodelar sus muebles y que radiquen en el Distrito Metropolitano de Quito principalmente en el Valle de los Chillos.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Objetivo: Obtener información de las necesidades y preferencias que tiene el consumidor cuando visita un local de exhibición de muebles y artículos de decoración ubicada en el Valle de los Chillos.

- Responder con absoluta sinceridad

Edad: _____	Género	F	M	Sector de	Sur	Centro	Norte	Valles
				residencia				

Ocupación: _____

Marque con una x el casillero correspondiente

1. ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?

Menos de \$375	
Entre \$375 a \$1000	
Entre \$1000 a 2000	
Más de \$2000	

2. ¿Está interesado en la decoración de su hogar?

SI	
NO	

3. ¿Con qué frecuencia mensual usted compra muebles y artículos de decoración en Quito?

3 veces	
4 veces	
5 veces	
Más de 5 veces	
Nunca	

4. De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración.

Colineal	
B Home	
Home Identity	
Home Products	
El Kiosko	
Design Studio	
Kare	
Otros	

5. De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?

SI	
NO	

6. Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración.

	Calificación
Ubicación	
Infraestructura	
Servicio personalizado	
Personal capacitado	
Variedad de productos	
Tecnología e innovación	

7. Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia.

	Calificación
Calidad del producto	
Precio económico	
Presentación del producto	
Diseño exclusivo e innovador	
Marca del producto	
Traslado e instalación	

8. Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?

SI	
NO	

9. ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?

Crédito	
Al contado	
En línea	

10. Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados.

Medios de publicidad	
Ferias o exposiciones	
Televisión	
Radio	
Revistas, periódicos	
Vía telefónica	
Redes sociales, página web, mail.	
Vallas	

Gracias por su tiempo y ayuda

Prueba Piloto

Ayuda a la correcta formulación de preguntas, es una herramienta importante al momento de determinar el tamaño de la muestra debido a las probabilidades a favor y en contra.

Para el proyecto, la prueba piloto se realizó a 15 personas que transitaban a las afueras del Centro Comercial San Luís en el Valle de los Chillos, obteniendo la siguiente información:

Los encuetados dejaban en blanco la pregunta No. 2 ya que no frecuentaban mensualmente locales de muebles o de artículos de decoración, Por esta razón se realizó el siguiente cambio:

3. ¿Con qué frecuencia mensual usted compra muebles y artículos de decoración en Quito?

3 veces	
4 veces	
5 veces	
Más de 5 veces	
Nunca	

3. ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?}

1 vez	
2 veces	
3 veces	
Más de 4 veces	
Nunca	

Luego de haber analizado los resultados de la prueba piloto, este fue el único cambio en la encuesta, la cual quedó de la siguiente manera:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Objetivo: Obtener información de las necesidades y preferencias que tiene el consumidor cuando visita un local de exhibición de muebles y artículos de decoración ubicada en el Valle de los Chillos.

- Responder con absoluta sinceridad

Edad: _____	Género	F	M	Sector de residencia	Sur	Centro	Norte	Valles
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ocupación: _____

Marque con una x el casillero correspondiente

1. ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?

Menos de \$375	<input type="checkbox"/>
Entre \$375 a \$1000	<input type="checkbox"/>
Entre \$1000 a 2000	<input type="checkbox"/>
Más de \$2000	<input type="checkbox"/>

2. ¿Está interesado en la decoración de su hogar?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?

1 vez	
2 veces	
3 veces	
Más de 4 veces	
Nunca	

4. De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración.

Colineal	
B Home	
Home Identity	
Home Products	
El Kiosko	
Kare	
Otros	

5. De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?

SI	
NO	

6. Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración.

	Calificación
Ubicación	
Infraestructura	
Servicio personalizado	
Personal capacitado	
Variedad de productos	
Tecnología e innovación	

7. Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia.

	Calificación
Calidad del producto	
Precio económico	
Presentación del producto	
Diseño exclusivo e innovador	
Marca del producto	
Traslado e instalación	

8. Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?

SI	
NO	

9. ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?

Crédito	
Al contado	
En línea	

10. Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados.

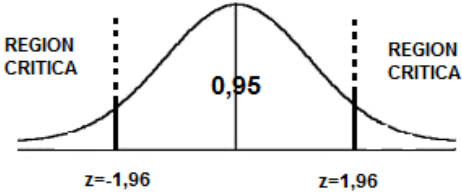
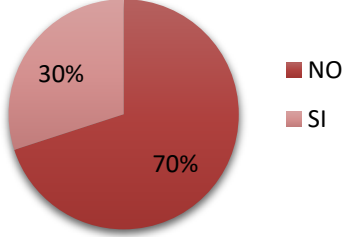
Medios de publicidad	
Ferias o exposiciones	
Televisión	
Radio	
Revistas, periódicos	
Vía telefónica	
Redes sociales, página web, mail.	
Vallas	

Gracias por su tiempo y ayuda

4.3.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se refiere a la unidades muestrales que serán analizadas. Para el proceso del tamaño de la muestra se tomó del libro del Ing. Farid Mantilla “Un enfoque a la Investigación de Mercado”, el cual se detalla a continuación:

Tabla 12: Tamaño de la muestra

Determinación del tamaño de muestra	Aplicación a la empresa Vivendi				
<p>1.- Nivel de confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • $Z= 1.96$ • N. de confianza= 95%  <p>The diagram shows a normal distribution curve. The central area under the curve is labeled '0,95'. Two vertical dashed lines mark the boundaries of the 'REGION CRITICA' at $z = -1,96$ and $z = 1,96$.</p>				
<p>2.- Características de investigación</p> <p>Probabilidades</p>	<p>Gracias a la prueba piloto se pudo determinar dos probabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- (q) Que el suceso no se realice 2.- (p) que el suceso se realice <p>(q) y (p) respectivamente.</p> <p>La pregunta (2) de la prueba piloto dirigida 15 personas el 10 de Marzo del 2017 a las afueras del Centro Comercial San Luis arrojó la siguiente información:</p> <p>¿Está interesado en la decoración de su hogar?</p> <table border="1" data-bbox="901 1377 1098 1478"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table> <p>Donde 11 personas están interesadas en la decoración de su hogar, mientras que 4 personas no lo están.</p>  <p>The pie chart shows the distribution of responses to the question '¿Está interesado en la decoración de su hogar?'. The 'NO' category (dark red) represents 70% of the responses, and the 'SI' category (light red) represents 30%.</p>	SI		NO	
SI					
NO					

	<p>q= Al 30% de las personas no le interesa la decoración de su hogar.</p> <p>p= Al 70% de las personas le interesa la decoración de su hogar.</p>
3.- Grado de error	Para este proyecto se utilizará un grado de error del 5% debido al ámbito científico en el que se ve involucrado.
4.- Fórmula Aplicación	Se utilizará la fórmula de la población finita para determinar el tamaño de la muestra.
	$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N) + z^2 pq}$
5.- Cálculo	<p>$n=?$</p> <p>$z=1.96$ con un 95% de confianza</p> <p>$q= 0.30$</p> <p>$p=0.70$</p> <p>Población (N)= 520,249</p> <p>$e= 0.05$</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 20px auto;"> $n = \frac{1.96^2(0.70)(0.30)(520,249)}{0,05^2(520,249) + 1,96^2(0.70)(0.30)}$ </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 20px auto;"> <p style="text-align: center;">$n=199$</p> </div> <p>El tamaño de la muestra para el presente estudio es de 199 encuestas.</p>

Fuente: (Mantilla, 2006)

4.3.3 Análisis de datos

Para la interpretación de los resultados de la encuesta se ha tomado la herramienta Microsoft Excel y el programa SPSS debido a la precisión y sencillez en interpretar datos estadísticos.

Es importante analizar cada pregunta en frecuencia y en porcentaje, será de gran para determinar las necesidades de los consumidores en cada bloque del modelo de negocio.

Tabla 13: Edad

	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30-37	85	42.71	42.71	42.71
	38-45	50	25.13	25.13	67.84
	46-53	38	19.10	19.10	86.93
	54-60	18	9.05	9.05	95.98
	65-72	8	4.02	4.02	100.00
	Total	199	100	100	

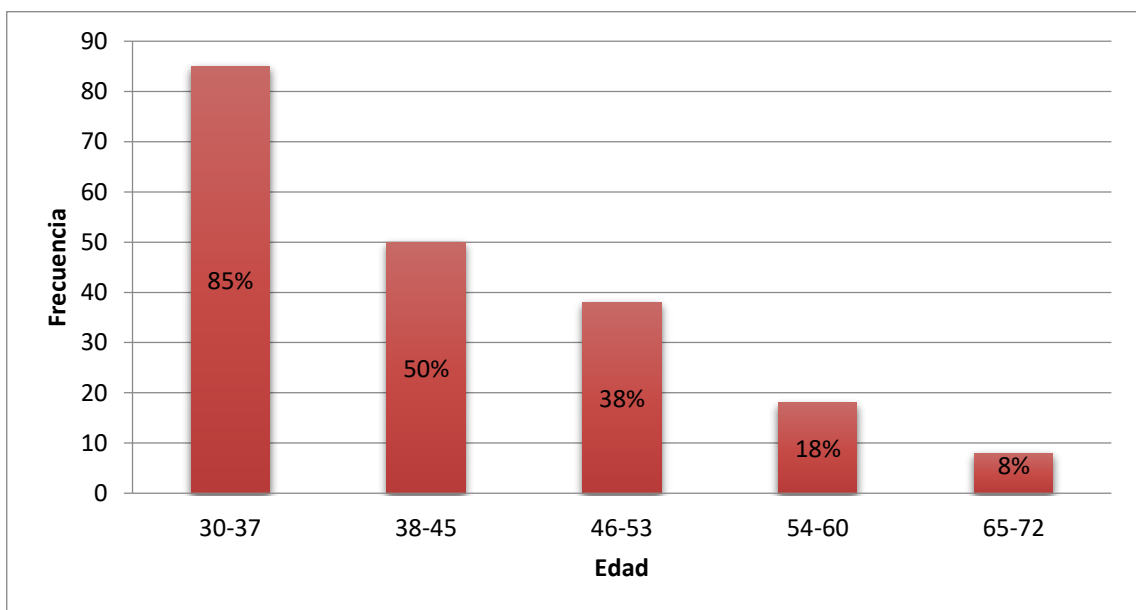


Figura 16: Edad

Las edades de las personas que están interesadas en la decoración de su hogar, se encuentran en su mayoría dentro del rango de 30 a 37 años y de 38 a 45 años, que corresponden al 85% y 50% respectivamente, siendo la población a cuál Vivendi debe enfocarse.

Tabla 14: Género

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	F	104	52.3	52.3	52.3
	M	95	47.7	47.7	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

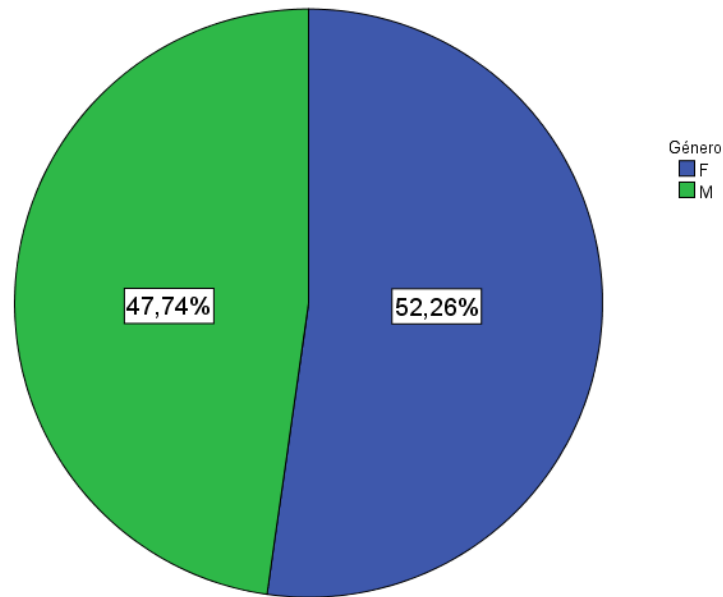


Figura 17: Género

La mayoría de los encuestados fueron mujeres con un porcentaje de 52.26%, mientras que los hombres con un 47.74%. Existe una diferencia mínima del 4.52% entre hombres y mujeres que se interesan por la decoración de interiores. Por este motivo se ofrecerán productos y servicios atractivos para ambos géneros.

Tabla 15: Sector de residencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sur	6	3,0	3,0	3,0
	Centro	3	1,5	1,5	4,5
	Norte	119	59,8	59,8	64,3
	Valles	71	35,7	35,7	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

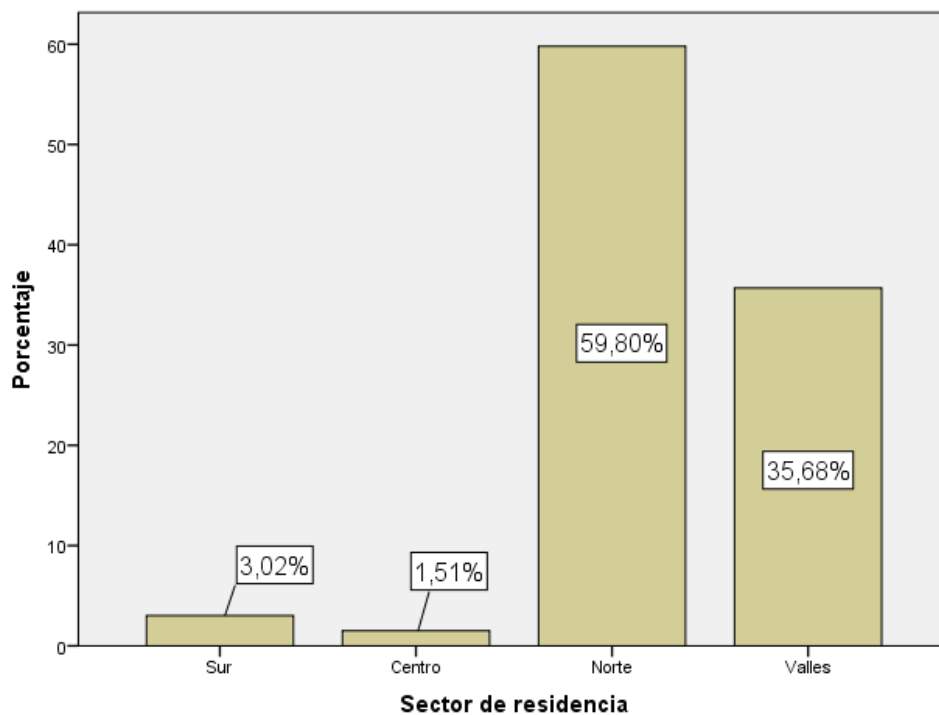


Figura 18: Sector de residencia

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el sector de residencia, se puede observar que la mayor parte de los encuestados se encuentran en la zona norte de Quito con un total de 119 personas entre hombres y mujeres con un porcentaje del 59.80%; La segunda zona de mayor puntaje es la de los Valles con 71 personas entre hombres y mujeres, con un porcentaje del 35.68%; Seguida de la zona Sur con 6 personas y un porcentaje del 3.02%; Por último la zona céntrica de la ciudad con 3 personas equivalente al 1.51% sumando las 199 encuestas respectivamente.

Pregunta 1: ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?

Tabla 16: ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de \$375	1	.5	.5	.5
	Entre \$375 a \$1000	97	48.7	48.7	49.2
	Entre \$1000 a \$2000	93	46.7	46.7	96.0
	Más de \$2000	8	4.0	4.0	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

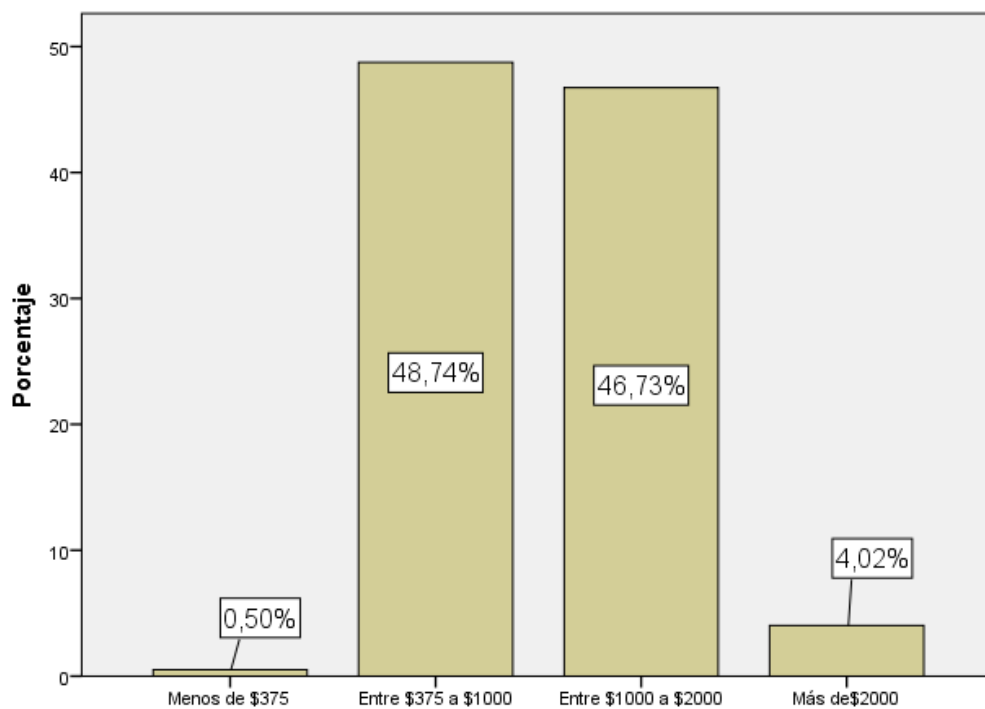


Figura 19: ¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?

En la primera pregunta se ha optado por preguntar el valor de ingreso mensual de las personas, con el objetivo de ubicar o segmentar de acuerdo a los estratos socioeconómicos proporcionados por el INEC y determinar en qué estrato se encuentra la mayor parte de la población para enfocar las estrategias propuestas para este trabajo de investigación.

En cuanto al resultado se observa que el 48.74% de la población encuestada percibe un ingreso mensual entre \$375 a \$1000, seguida de un 46.73% entre \$1000 a \$2000, se puede

concluir que la mayor parte de la población se encuentra en el estrato socioeconómico B y C, para los cuales se debe ofertar productos que estén dispuestos a pagar cómodamente. De igual manera no se puede descartar a las personas que perciben más de \$2000 ya que inicialmente la empresa se enfocó a los estratos A y B, los cuales no tienen inconveniente en adquirir muebles y artículos de decoración de alta calidad.

Pregunta 2: ¿Está interesado en la decoración de su hogar?

Tabla 17: ¿Está interesado en la decoración de su hogar?

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	194	97.5	97.5	97.5
	NO	5	2.5	2.5	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

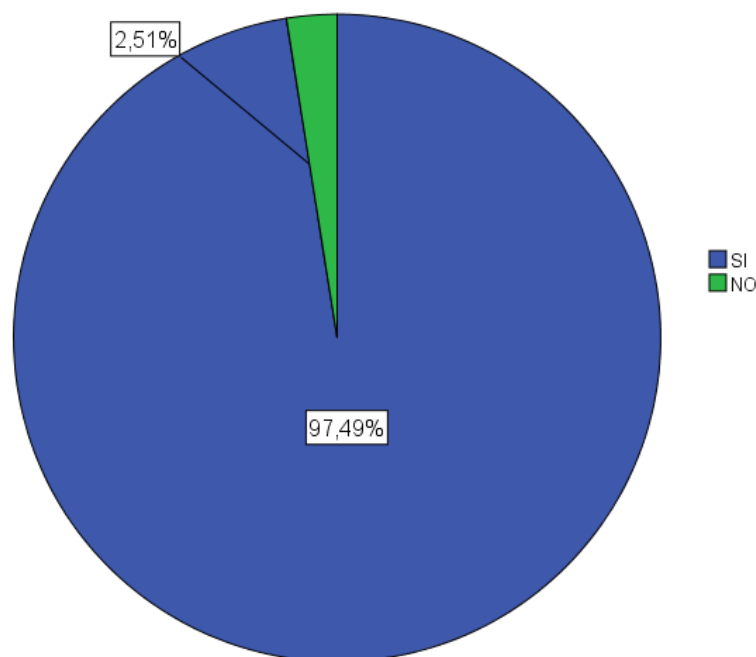


Figura 20: ¿Está interesado en la decoración de su hogar?

Se puede observar un 97.49% de los encuestados que se interesan por la decoración de su hogar, por el contrario un 2.51% de personas respondieron que no les interesa, por este motivo la empresa debe segmentar correctamente la población para ofrecer bienes y servicios de calidad que satisfagan todas las necesidades.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?

Tabla 18: ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 vez	71	35.7	35.7
	2 veces	65	32.7	68.3
	3 veces	45	22.6	91.0
	Más de 4 veces	14	7.0	98.0
	Nunca	4	2.0	100.0
	Total	199	100.0	100.0

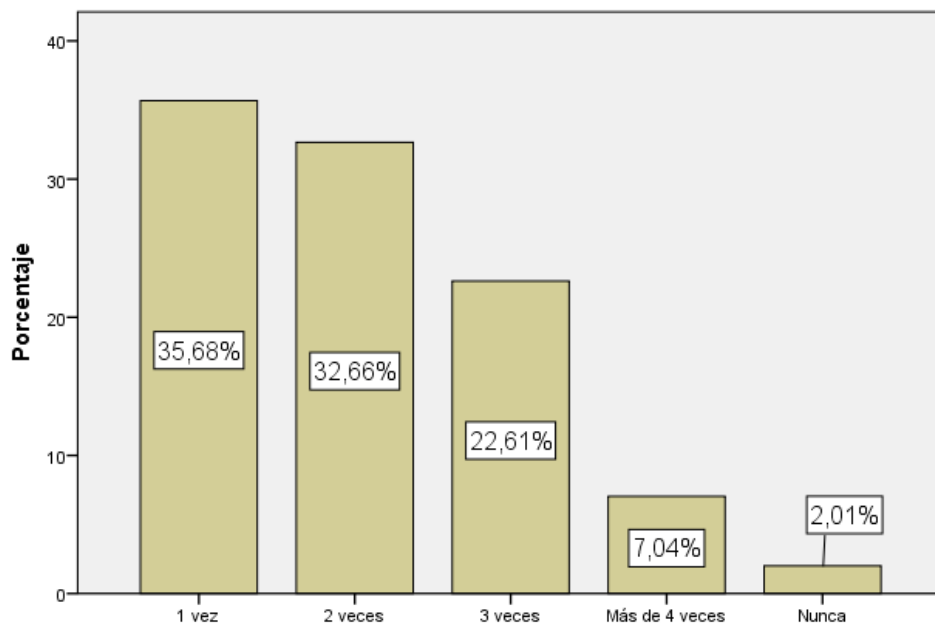


Figura 21: ¿Con qué frecuencia mensual usted visita locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en Quito?

En esta pregunta se ha determinado la frecuencia con la que los consumidores visitan locales que ofrecen muebles y artículos de decoración en la ciudad de Quito, donde el mayor porcentaje se encuentra en una frecuencia de 1 a 2 veces mensual, es un indicador positivo ya que la probabilidad de consumo es buena, con esto la empresa deberá incrementar la frecuencia de visita con el nuevo modelo de negocio.

Pregunta 4: De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración.

Tabla 19: De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Colineal	89	44.7	44.7	44.7
	B Home	13	6.5	6.5	51.3
	Home Identity	13	6.5	6.5	57.8
	Home Products	18	9.0	9.0	66.8
	El Kiosko	15	7.5	7.5	74.4
	Kare	13	6.5	6.5	80.9
	Otros	38	19.1	19.1	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

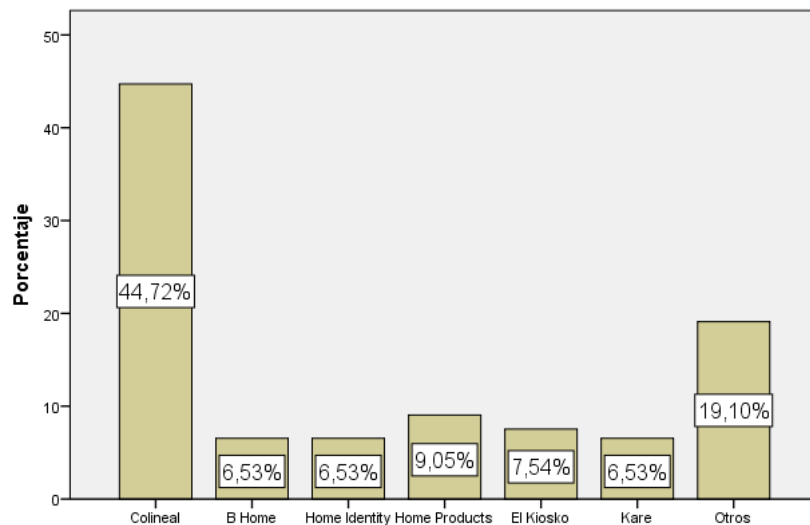


Figura 22: De la siguiente lista, seleccione el local donde haya realizado una compra de muebles o artículos de decoración

Con esta pregunta se determina el lugar de preferencia que poseen los consumidores al momento de adquirir un mueble o un artículo de decoración. Se optaron por estas opciones ya que en la investigación se constató que las empresas descritas son competencia directa de Vivendi, donde el mayor porcentaje se encuentra Colineal con un 44.72%, en segundo lugar Otros con un porcentaje del 19.10% el cual está conformado

por locales de muebles que no poseen una competencia directa, seguido de Home Products con un 9.05%, para el Kiosko un 7.54% y en último se evidencian las empresas: B Home, Home Identity y Kare con un 6.53%.

Pregunta 5: De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?

Tabla 20: De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	76	38.2	38.2	38.2
	NO	123	61.8	61.8	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

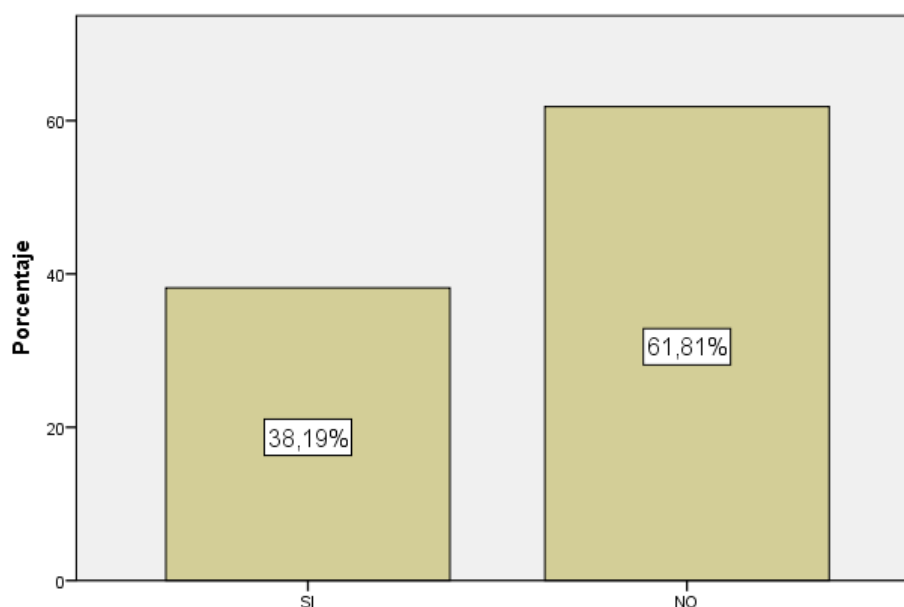


Figura 23: De acuerdo a la pregunta (4). ¿La atención o asesoría cumplió con sus expectativas?

En esta pregunta se determina si los consumidores se encuentran satisfechos con la atención recibida por parte de la competencia, esto ayudará a la empresa a crear un servicio superior. La respuesta de los encuestados fue de un 61.81% que no se encuentran satisfechos, mientras que un 38.19% están conformes con la atención y asesoría recibida.

Pregunta 6: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración

Tabla 21: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración.

	Sin importancia	Importante	El más importante	% Sin importancia	% Importante	% El más importante	Total
Ubicación	69	95	35	34.7%	47.7%	17.6%	199
Infraestructura	8	98	93	4.0%	49.2%	46.7%	199
Servicio personalizado	1	66	132	0.5%	33.2%	66.3%	199
Personal capacitado	1	70	128	0.5%	35.2%	64.3%	199
Variedad de productos	21	118	60	10.6%	59.3%	30.2%	199
Tecnología e innovación	68	73	58	34.2%	36.7%	29.1%	199
Total	168	520	506				1194

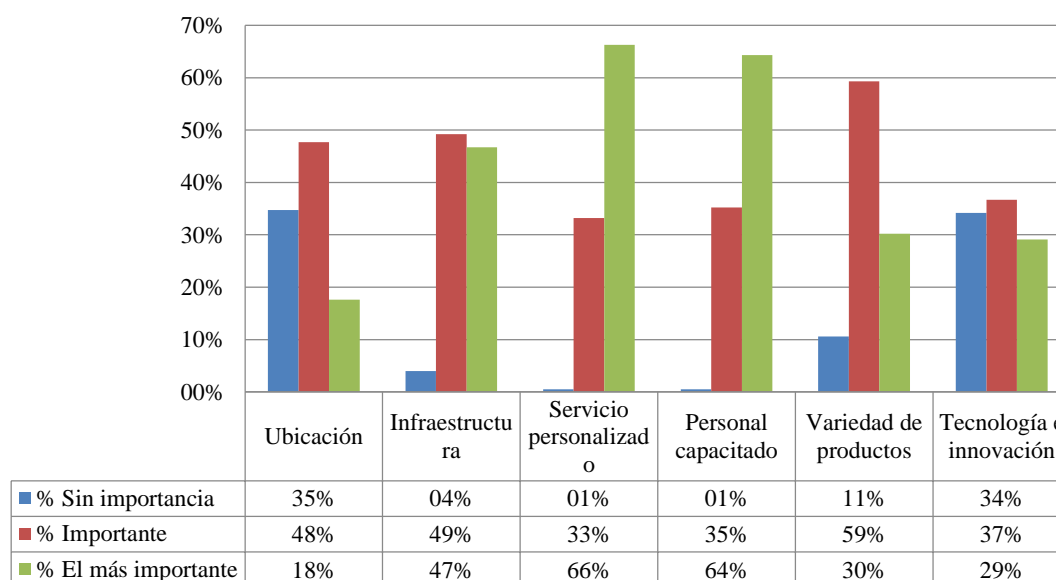


Figura 24: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) los factores que usted considera cuando visita un local de muebles y artículos de decoración

Como se observa en el gráfico existen 2 factores que el consumidor considera que son los más importantes al momento de visitar un local de muebles y artículos de decoración, los cuales son: Servicio personalizado y personal capacitado. La empresa debe cubrir estas expectativas para incrementar la participación de mercado.

De igual manera se midieron los factores que no poseen mucha relevancia como la ubicación, infraestructura, variedad de productos, tecnología e innovación.

Pregunta 7: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia.

Tabla 22: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia

	Sin importancia	Importante	El más importante	% Sin importancia	% Importante	% El más importante	Total
Calidad del producto	0	82	117	0.0%	41.2%	58.8%	199
Precio económico	0	103	96	0.0%	51.8%	48.2%	199
Presentación del producto	80	55	64	40.2%	27.6%	32.2%	199
Diseño exclusivo e innovador	1	105	93	0.5%	52.8%	46.7%	199
Marca del producto	62	72	65	31.2%	36.2%	32.7%	199
Traslado e instalación	0	94	105	0.0%	47.2%	52.8%	199
Total	143	511	540				1194

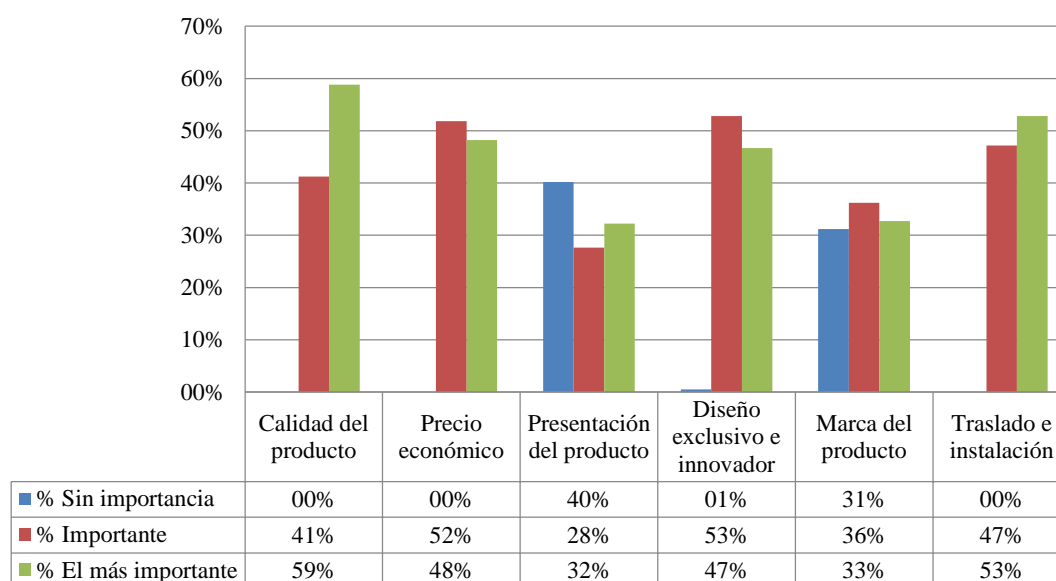


Figura 25: Del 1 al 3 (siendo 3 el más importante, 2 importante, 1 sin importancia) las características que debe tener un mueble o el producto de decoración de su preferencia.

Observando el gráfico se puede concluir que los consumidores consideran que las características más importantes de un mueble o artículo de decoración son la calidad, traslado e instalación, siendo la calidad el factor más importante con un porcentaje del 59%, traslado 53%, seguido del precio con un 48%, para el diseño exclusivo e innovador un 47%, marca del producto se obtiene un 33% y finalmente la presentación del producto con un 32%.

Pregunta 8: Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?

Tabla 23: Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	177	88.9	88.9	88.9
	NO	22	11.1	11.1	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

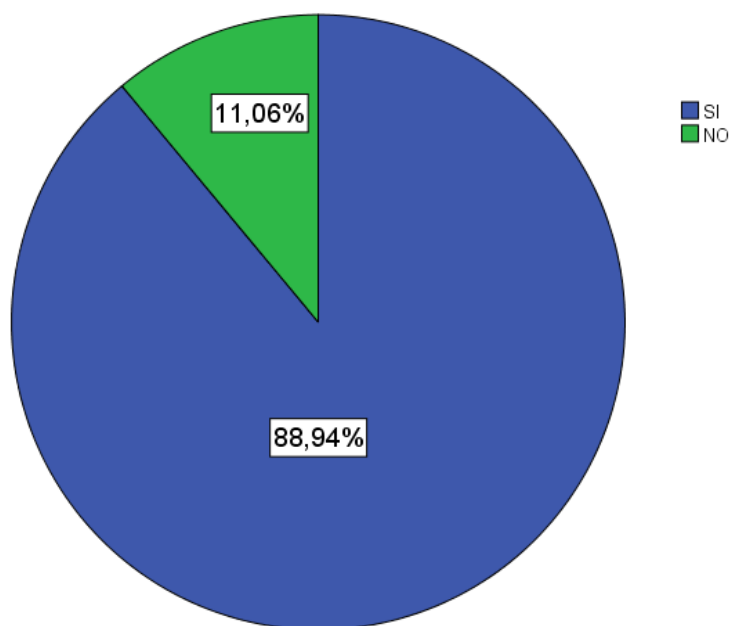


Figura 26: Al momento de adquirir un mueble, ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño?

En el gráfico, se puede observar que el 88.94% de las personas encuestadas les gustaría participar en el proceso de diseño. Mientras que al 11.06% no le interesa aportar en el diseño de sus productos, ya que prefieren comprar el producto terminado.

Pregunta 9: ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?

Tabla 24: ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Crédito	112	56.3	56.3	56.3
	Al contado	65	32.7	32.7	88.9
	En línea	22	11.1	11.1	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

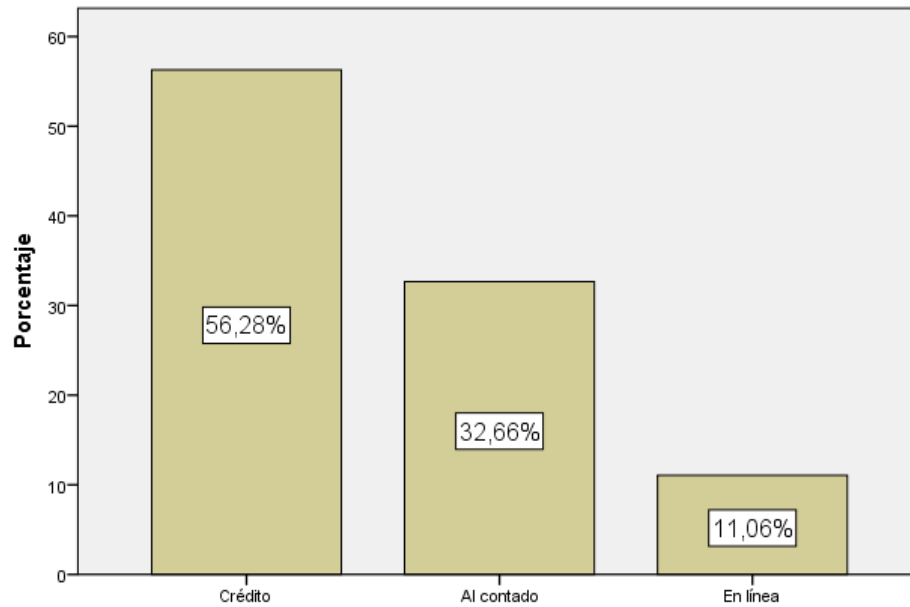


Figura 27: ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia, al momento de adquirir un mueble o artículo de decoración?

La forma de pago que prefieren la mayoría de las personas encuestadas es a crédito, con un porcentaje del 56.28%, la segunda opción de pago es al contado con un 32.66%. Lo que resultó interesante fue el porcentaje que arrojó la forma de pago en línea, la mayoría de las empresas que ofrecen muebles y artículos de decoración no han optado por las ventas en línea, se ha investigado que en las páginas web de la competencia no existe este tipo de pago, por lo que Vivendi debe aprovechar implementando en su página web.

Pregunta 10: Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados.

Tabla 25: Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ferias o exposiciones	57	28.6	28.6	28.6
	Televisión	28	14.1	14.1	42.7
	Radio	20	10.1	10.1	52.8
	Revistas, periódico	10	5.0	5.0	57.8
	Vía telefónica	23	11.6	11.6	69.3
	Redes sociales, página web, mail	59	29.6	29.6	99.0
	Vallas	2	1.0	1.0	100.0
	Total	199	100.0	100.0	

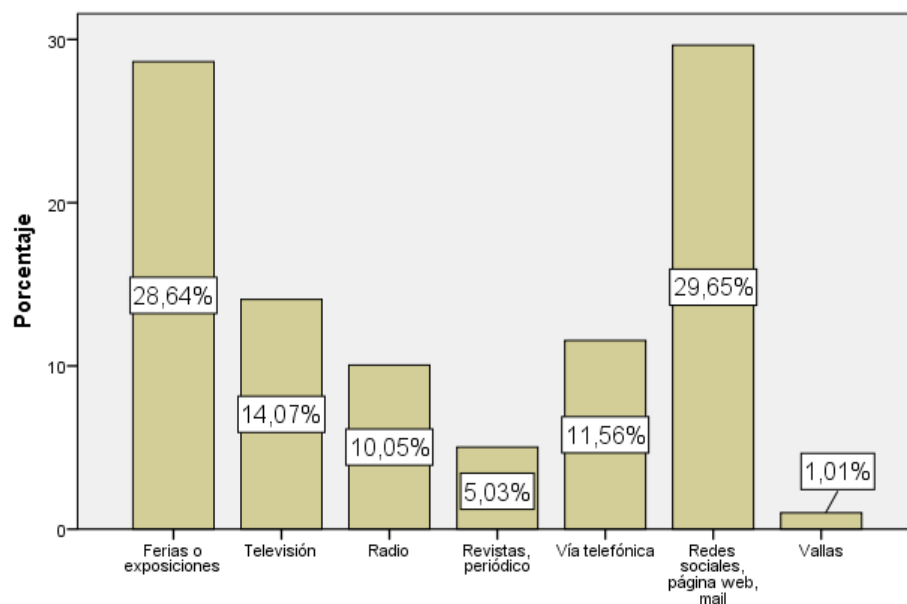


Figura 28: Seleccione con una x los medios de comunicación de su preferencia más usados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta con respecto al medio de comunicación, se obtuvo como resultado que el 29.65% de las personas prefieren el medio

digital, entre las cuales se encuentran: Redes sociales, páginas web y correos electrónicos. En segundo lugar se encuentran las ferias o exposiciones con un 28.64% como medio de información de las publicidades que ofrecen las empresas en la ciudad de Quito. Seguido de la televisión con un 14.07% el cual es un medio habitual por el consumidor y en últimos lugares se encuentra vía telefónica, radio, revistas o periódicos y vallas.

4.4 Modelo de negocio propuesto

A partir del análisis de las preguntas de la encuesta, se describen las propuestas por cada uno de los nueve módulos del modelo CANVAS.

4.4.1 Segmentos de Clientes

Realizar una eficaz segmentación de mercado será lo primordial para determinar el tipo de clientes al que se quiere llegar, se utilizarán las herramientas disponibles en internet como por ejemplo la página web del INEC, la cual nos ayudará a clasificar por segmentos la población ubicada en la ciudad de Quito. La segmentación de mercado proporciona una serie de ventajas que cabe destacar, por ejemplo, incrementa la posibilidad de satisfacer las necesidades de cada segmento, permite seleccionar las estrategias más adecuadas para cada segmento, favorece un mayor aprovechamiento de recursos, se puede descubrir nuevos nichos de mercado y finalmente puede mejorar la imagen del negocio.

Con esto la empresa pretende enfocarse no únicamente al segmento A, el cual se refiere a la clase social alta, si no que intentará ampliar su mercado incluyendo a todos los niveles socioeconómicos ofreciendo productos de bajo precio con acabados no tan elaborados pero manteniendo la calidad.

A continuación se describe los rasgos específicos de los diversos grupos.

La encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico proporcionada por el INEC ayudará a segmentar de mejor manera la población de la ciudad de Quito, ya que clasifica e identifica variables para determinar niveles socioeconómicos.

Ficha Técnica

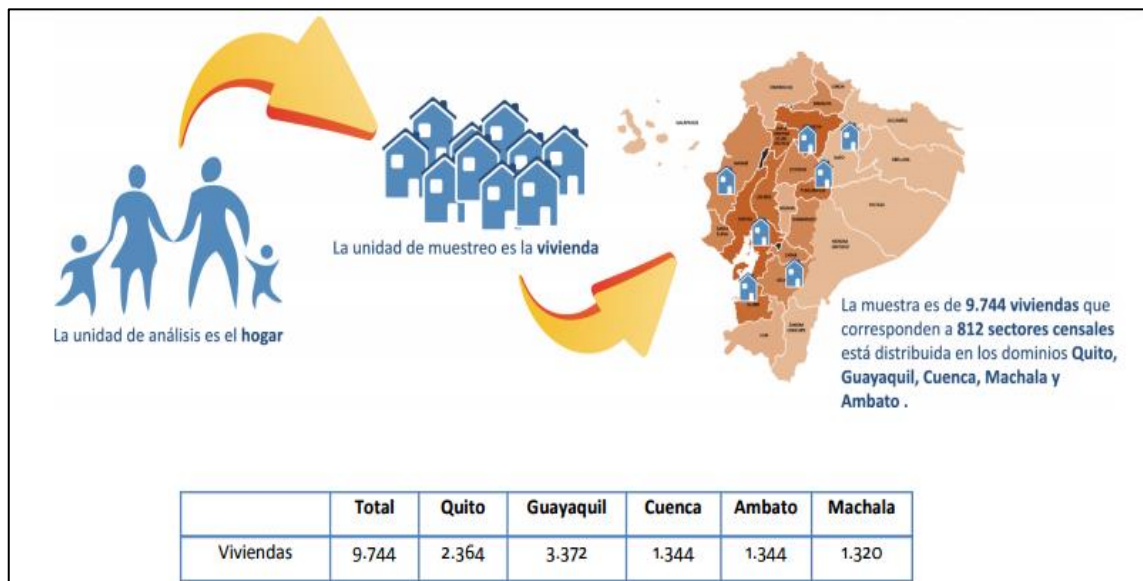


Figura 29: Ficha Técnica

Fuente: (INEC, 2011)

Importancia de variables

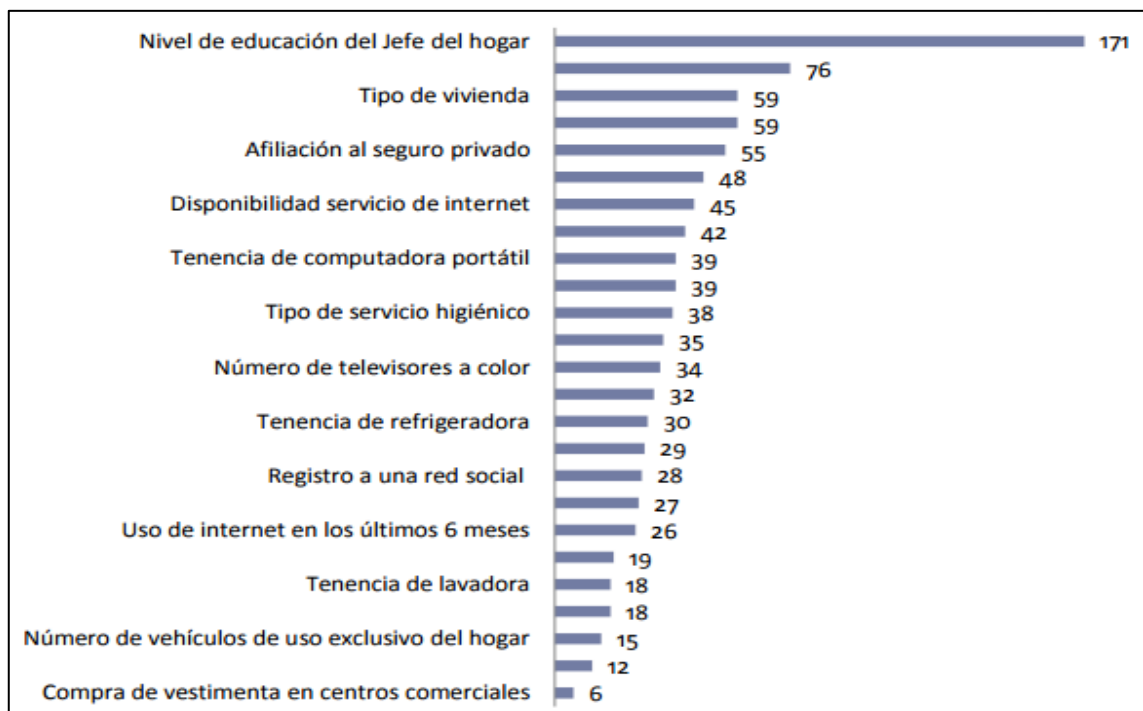


Figura 30: Ficha Técnica

Fuente: (INEC, 2011)

Suma 1000 puntos

Estratos de Nivel Socioeconómico

Tabla 26: Tamaño de la muestra

Grupos socioeconómicos	Puntaje
A	De 845 a 1000 puntos
B	De 696 a 845 puntos
C+	De 535 a 696 puntos
C-	De 316 a 535 puntos
D	De 0 a 316 puntos

Fuente: (INEC, 2011)

Para la presente investigación se utiliza el siguiente cuadro acerca de los segmentos socioeconómicos en los cuales se investigó

Tabla 27: Variables psicográficas de segmentación

Grupos Socioeconómicos	Características del segmento	Ingreso familiar	Nivel de educación	Ocupación
SEGMENTO A Representa el 1.9% de la población.	Vive en el área urbana de Quito, preferentemente en zonas residenciales y en los sectores más selectos de Quito. Condiciones de vivienda: es propietario.	Ingreso anual sobre los USD\$ 60.000	El nivel de educación es alto, en el ámbito de postgrado, especialmente obtenidos en el exterior, además de la educación tienen un nivel cultural alto.	Gerentes, Presidentes Ejecutivos de compañías, Profesionales y propietarios de compañías en Ecuador.
SEGMENTO B Corresponde aproximadamente al 11.2% de la población	Vive en el área urbana de Quito, en conjuntos de vivienda privados o exclusivos vecindarios. Condiciones de Vivienda: puede ser dueño o propietario.	Ingreso anual oscila entre USD\$ 40.000 y USD\$ 59.000	Postgrado, universidad y posee un alto nivel cultural.	Profesionales, ejecutivos, gerentes, emprendedores.
SEGMENTO C+ Corresponde aproximadamente al 22.8% de la población	Vive en el área urbana de Quito, en barrios que son residenciales pero no tan lujosos, además goza de todos los servicios públicos.	Ingreso anual oscila entre USD\$ 25.000 y USD\$ 39.000	El nivel cultural se encuentra en universidad y su acervo cultural es amplio	Profesionales, rango gerencial medio.
SEGMENTO C Corresponde aproximadamente al 49.3% de la población		Ingreso anual oscila entre USD\$ 12.000 y USD\$ 24.000	Posee en muchas veces educación universitaria estatal, educación técnica o educación corta	Son profesionales que trabajan en el sector público, sector informal, militares de medio rango, trabajadores operativos de diferentes compañías.
SEGMENTO C- Corresponde aproximadamente al 14.9% de la población		Ingreso anual oscila entre USD\$ 6.000 y USD\$ 18.000	Posee educación universitaria estatal, educación secundaria o carreras cortas tales como secretariado, o carreras operativas.	En el mejor de los casos realizan trabajos operativos, son trabajadores y empleados.

Fuente: (INEC, 2011)

4.4.2 Propuesta de valor

Vivendi aprovechará las debilidades de sus competidores, se ha determinado que muchos de los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio de la competencia. Averiguar cuáles son las quejas comunes de los clientes prospectos, para crear un producto o servicio superior.

Es muy importante conocer lo que no se va a ofrecer a los clientes, con la intención de cometer los mismos errores de las empresas que ofrecen estos servicios en el mercado actual.

Cuando una persona contrata servicios de diseño de interiores, entrega su vivienda para que instalen muebles o artículos de decoración en los espacios en blanco. En este punto no se tiene participación por parte del cliente, a la final tendrán una casa espectacular pero la persona no la sentirá como suya.

Un punto distintivo y muy potente es la atención al cliente, la empresa ofrecerá a sus clientes, asesoramiento personalizado y diálogos para crear lazos de amistad.

Vivendi propone incluir en el proceso de diseño a sus clientes. La empresa tendrá mayor acercamiento con su proveedor en la ciudad de Quito para poder incluir esta propuesta, la cual funcionará de la siguiente manera:

- Al momento que un cliente solicite un mueble único para el espacio de su hogar, se dará la opción de que pueda seleccionar ciertos aspectos que le ayuden a pensar: “Yo lo hice y me representa”. No tendrán el 100% de la decisión del diseño, pero se realizará mayor asesoramiento, recomendando el mejor producto para su hogar.
- Otra propuesta de valor que se plantea, el cual puede ser interesante y único, es dar apoyo a los artesanos locales creando alianzas estratégicas. Existen artesanos muy hábiles que fabrican y crean piezas únicas, las cuales podrían ser comercializados en el local. Esto no solo le da un carácter humano a la compañía, sino que le da un

toque único que no se encuentran en la competencia, además nos permitiría reducir costos e incrementar las ventas.

4.4.3 Canales

El mercado del diseño de decoración de interiores es un negocio altamente visual, por lo que al cliente se le tiene que enseñar lo que la empresa es capaz de ofrecer, por esta razón en la propuesta del modelo de negocio se plantean los siguientes canales:

- **Mailing:** Se propone enviar correos a los clientes con catálogos de productos, servicios, promociones, descuentos de temporada y explicación del proceso de compra de un mueble o artículo de decoración.
- **Teléfono:** Una propuesta para captar clientes sería vía telefónica siguiendo un protocolo indicando los descuentos de temporada, por ejemplo, comunicarle al cliente que se ha hecho acreedor de un descuento del 50% en mercadería seleccionada por la compra de muebles que supere el precio de \$100 o indicarle las fechas en las cuales Vivendi va a estar en temporada de liquidación como también el informar sobre las nuevas colecciones.
- **Medio digital:** Se plantea atacar al máximo en redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram. Si bien es cierto actualmente Vivendi se enfoca en personas de 30 años en adelante, pero en el planteamiento de segmentación, indica que se enfocara principalmente en los estratos sociales A, B y C en los cuales se encuentran personas de diferentes edades por ejemplo personas desde los 23 a 60 años de edad.

Para esto se requiere contratar una agencia especializada en marketing digital para contratar sus servicios en lo que respecta al manejo de redes sociales y también al diseño y elaboración de la página Web, donde se expondrán todos los servicios y productos, atrayendo visualmente al cliente los cuales podrán adquirir o comprar en línea los productos.

Tabla 28: Costos canales

CREACIÓN DE PÁGINA WEB	
PLAN COMPLETO INCLUYE:	\$ 450.00
<ul style="list-style-type: none"> • Hosting • Dominio • Web 5 Secciones • Google My Business • SEO Básico • Google Analytics • 10 Correo Corporativos • Enlace RRSS • Actualización y Mantenimiento • Chat en Línea 	
REDES SOCIALES	
PLAN BÁSICO INCLUYE:	\$ 180.00
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Perfiles Sociales • Diseño de Publicaciones • 10 Post Mensuales • Portada Mensual 	
TOTAL:	\$ 630.00

- **Exposiciones o ferias:** La participación en ferias en forma planificada resulta una excelente herramienta para comunicarse, ya que acuden vendedores, compradores e interesados con los cuales fácilmente se puede establecer una interacción directa. Se puede obtener contactos importantes rápidamente, es una oportunidad para identificar posibles compradores.

Tabla 29: Costos canales

ESTRATEGIA	FRECUENCIA	COSTO MENSUAL
Crear un presupuesto mensual para poder participar en ferias y exposiciones	Semestral	US\$ 100
Presupuesto anual		US\$ 1,200

4.4.4 Relaciones con clientes

En este segmento se resumen las herramientas o métodos que la empresa empleará para captar la atención de clientes y fidelizarlos.

Anteriormente se mencionaba acerca de los productos de lujo, pues bien, Vivendi entregará contenido de calidad, no únicamente es los productos sino también en los servicios y principalmente en la atención.

Se ofrecerán ideas o asesoramiento en diseño de interiores por parte del gerente ya que de acuerdo a su experiencia en el mercado se encuentra altamente capacitado para proponer diseños, esto ayudará a que el cliente se vaya enganchando con la compañía.

- Se propone acudir a capacitaciones de atención al cliente para poder crear sensaciones a los clientes nuevos y frecuentes. Un ejemplo claro sería que el cliente se sienta especial esto gracias al material personalizado. La capacitación ayudará a tener mayor cercanía y alta frecuencia de comunicación con el cliente, en la cual asistirá el Gerente General y la persona encarga del departamento de comercial, debido a que ellos tienen contacto directo con el cliente.

Tabla 30: Costos relación con clientes

ESTRATEGIA		Modalidad	# de personas	Frecuencia	# horas	Total
1	Capacitación al personal de ventas en Gerencia del servicio al cliente	Distancia	2	Anual	48	US\$ 112
TOTAL						US\$ 224

4.4.5 Actividades clave

Aquí se definen las actividades que se realizarán para que la empresa siga en marcha y que sea sostenible en el tiempo.

Considerando que gestión del cliente y publicidad son las actividades más importantes se necesita establecer un sistema que permita al cliente sentirse satisfecho. Si Vivendi logra la buena gestión, la publicidad vendrá por recomendación del mismo cliente.

A continuación, se identifica una actividad clave que propone el nuevo modelo de negocio.

Reuniones de coordinación: Semanalmente los directivos y trabajadores se reunirán en comité para tratar temas relevantes, se propondrán tareas, proyectos y actividades relacionadas con la adquisición y rotación de mercadería, las cuales serán evaluadas al inicio de cada semana.

4.4.6 Recursos clave

En este segmento se propondrán recursos que la empresa necesita para que los procesos de comercialización se lleven a cabo de la mejor manera.

- **Las redes sociales y la página web:** Será el recurso que Vivendi debe explotar, ya que actualmente se vive en una era virtual donde la mayoría de personas que compran muebles y artículos de decoración buscan en internet.
- **Personal capacitado:** Los cuales se encargarán de brindar un servicio de calidad.
- **Local de exhibición:** Como se mencionó anteriormente, el mercado de muebles y artículos de decoración tiene que ver con la parte visual por lo que se necesita que el local exhiba sus productos.
- **Capital de trabajo:** Para el desarrollo y crecimiento de la empresa se realizarán alianzas estratégicas para incrementar el presupuesto de la compañía.
- **Equipamiento:** Con respecto a los equipos de oficina, el más importante, una computadora con un software que pueda registrar adecuadamente las ventas.

- **Transporte:** Para la propuesta de recursos clave para Vivendi se considera muy importante la adquisición de un camión para poder realizar el traslado de la mercadería, no únicamente para el cliente sino también para el proveedor que se encuentra en Guayaquil por ello se incurre en costos altos de alquiler.

Tabla 31: Costos recursos clave

CONCEPTO	PRECIO
Vehículo	\$ 17,500.00
Equipo de computación	\$ 683.99
TOTAL	\$ 18,183.99

4.4.7 Socios clave

Se propone fortalecer el cumplimiento de tiempos con los proveedores estableciendo políticas de plazos máximos.

Vivendi debe continuar con el proveedor de Guayaquil y con el artesano en la ciudad de Quito porque existe confianza y están contentos con la alianza debido a los trabajos realizados.

Evidentemente no serán los únicos proveedores ya que desde la creación de Vivendi se pudo determinar que existían falencias a la hora de la instalación muebles y en la asesoría en diseño de interiores.

Se contará con un profesional en áreas específicas, como por ejemplo a la hora de instalar un cuadro se necesitará personal técnico para realizar el trabajo de electricidad y de construcción, además, debido a la adquisición del camión será necesario la contratación de un conductor. Las dos nuevas contrataciones tendrán un horario a medio tiempo debido a que la frecuencia de los pedidos es irregular y en cantidades limitadas.

Tabla 32: Costos socios clave

Mano de Obra Indirecta				
Nº	Cargo	Sueldo	Total Mensual	Total Anual
1	Conductor	\$ 187.50	\$ 247.47	\$ 2,969.63
1	Técnico	\$ 187.50	\$ 247.47	\$ 2,969.63
Total Mano de obra Indirecta			\$ 494.94	\$ 5,939.25

De tal manera el nuevo organigrama de la empresa sería el siguiente:

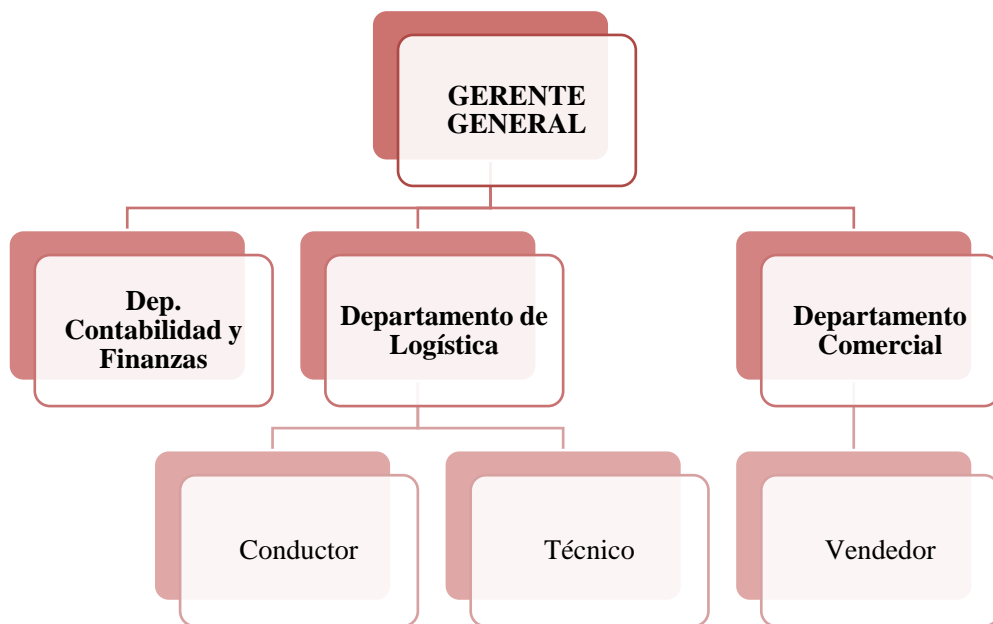


Figura 31: Organigrama propuesto

4.4.8 Estructura de costes

En este bloque se describen los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

El objetivo de la nueva estructura es que sea reducida y que se pueda recortar gastos.

Vivendi pretende centrarse en la creación de valor, sin embargo, contará con la siguiente estructura de costos:

Tabla 33: Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTES DE LA PROPUESTA	
MEDIO DIGITAL	\$ 630.00
Creación página Web	\$ 450.00
Redes sociales	\$ 180.00
PARTICIPACIÓN EN EVENTOS	\$ 1,200.00
Presupuesto para participar en eventos	\$ 1,200.00
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	\$ 224.00
Capacitación en Gerencia del servicio al cliente	\$ 224.00
EQUIPAMIENTO Y TRANSPORTE	\$ 18,183.99
Vehículo	\$ 17,500.00
Equipo de computación	\$ 683.99
SOCIOS CLAVE	\$ 5,939.28
Conductor	\$ 2,969.64
Técnico	\$ 2,969.64
TOTAL	\$ 26,177.27

4.4.9 Fuentes de ingresos

Como se genera ingresos una comercializadora de muebles y artículos de decoración, la empresa debe buscar nuevas fuentes de ingreso.

- Se pondrá énfasis en la asistencia a exposiciones y ferias de muebles, es importante ya que acuden personas interesadas en relacionarse, en hacer negocios y en comprar.
- En el local de exhibición se realizarán liquidaciones por cambio de temporada, ya que existirá rotación de mercadería.
- Se alquilarán casas para exposición y liquidación creando ambientes de hogar.
- Asesoramiento y planes de diseño y decoración.
- Planes de financiamiento para clientes.

5 PRESUPUESTO

Luego de haber analizado las estrategias de cada módulo del modelo CANVAS para la empresa Vivendi, es importante establecer cotizaciones para conocer el presupuesto que se va a necesitar.

5.1 Presupuesto actual

Tabla 34: Presupuesto año 2017

Concepto	Recursos propios	Recursos Externos
Estrategia: Recursos claves		
Equipo de computación	\$ 683.99	
Vehículo		\$ 17,500.00
Estrategia: Canales		
Redes sociales	\$ 180.00	
Presupuesto para participar en eventos	\$ 1,200.00	
Creación página Web	\$ 450.00	
Estrategia: Relación clientes		
Capacitación en Gerencia del servicio al cliente	\$ 224.00	
Estrategia: Socios clave		
Sueldos y salarios nuevo personal	\$ 5,939.25	
TOTAL	\$ 8,677.24	\$ 17,500.00
	33.15%	66.85%
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 26,177.24	

Se tiene un presupuesto para el año 2017 de \$26,177.24 debido a que la propuesta de modelo de negocio ha sido analizada y tendrá una significancia representativa en el incremento de ventas y en la participación de mercado.

La propuesta actual posee estrategias en base a requerimientos gustos y necesidades de los consumidores, datos que fueron obtenidos por la investigación del modelo.

Los valores del presupuesto presentado fueron tomados de varias empresas, las cuales ayudarán a cumplir cada una de las estrategias.

5.2 Presupuesto Projectado

El presupuesto proyectado se elaboró de acuerdo a las estrategias planteadas por cada segmento del modelo de negocio Canvas.

Cabe señalar que la proyección se realizó en base a la tasa de inflación del año 2017, que según la información del Banco Central es del 1.09%. (BCE, 2017)

Tabla 35: Presupuesto proyectado

Presupuesto proyectado: Estrategia de Canales				
	2017	2018	2019	2020
Mantenimiento página Web	\$ 181.96	\$ 183.95	\$ 185.95	\$ 187.98
Mantenimiento redes sociales	\$ 181.96	\$ 183.95	\$ 185.95	\$ 187.98
Presupuesto para participar en eventos	\$ 1,213.08	\$ 1,226.30	\$ 1,239.67	\$ 1,253.18
Total	\$ 1,577.00	\$ 1,594.19	\$ 1,611.57	\$ 1,629.14
Presupuesto proyectado: Estrategia de recursos claves				
	2017	2018	2019	2020
Mantenimiento vehículo	\$ 505.45	\$ 510.96	\$ 516.53	\$ 522.16
Mantenimiento equipo de computación	\$ 101.09	\$ 102.19	\$ 103.31	\$ 104.43
Total	\$ 606.54	\$ 613.15	\$ 619.83	\$ 626.59
Presupuesto proyectado: Estrategia de relación con clientes				
	2017	2018	2019	2020
Cursos de capacitación	\$ 226.44	\$ 228.91	\$ 231.40	\$ 233.93
Total	\$ 226.44	\$ 228.91	\$ 231.40	\$ 233.93

Financiamiento Estructura

Tabla 36: Financiamiento

Financiamiento Estructura		
Tipo de financiamiento	Monto en	%
Recursos propios	\$ 8,677.24	33.15%
Financiamiento externo	\$ 7,500.00	66.85%

En la propuesta del modelo de negocio, Vivendi se financiará por medio de dos fuentes: la primera por recursos propios, es decir el aporte de cada miembro de la empresa, por \$8,677.24, representando el 33.15% de la inversión total.

El segundo es por financiamiento externo, es decir por un ente bancario por un monto de \$17,500.00, representando el 66.85% de la inversión total, con una tasa de interés del 16.06%.

La cancelación de la deuda bancaria se estableció a 4 años plazo.

Tabla 37: Amortización de capital anual

Periodo	Deuda inicio	Pago de interés	Pago de capital	Cuota de pago	Deuda final
1	\$ 17,500.00	\$ 2,810.50	\$ 3,451.06	\$ 6,261.56	\$ 14,048.94
2	\$ 14,048.94	\$ 2,256.26	\$ 4,005.30	\$ 6,261.56	\$ 10,043.65
3	\$ 10,043.65	\$ 1,613.01	\$ 4,648.55	\$ 6,261.56	\$ 5,395.10
4	\$ 5,395.10	\$ 866.45	\$ 5,395.10	\$ 6,261.56	\$ 0.00

Tabla 38: Amortización de capital mensual

Periodo	Deuda inicio	Pago de interés	Pago de capital	Cuota de pago	Deuda final
1	\$ 17,500.00	\$ 234.21	\$ 262.28	\$ 496.49	\$ 17,237.72
2	\$ 17,237.72	\$ 230.70	\$ 265.79	\$ 496.49	\$ 16,971.92
3	\$ 16,971.92	\$ 227.14	\$ 269.35	\$ 496.49	\$ 16,702.57
4	\$ 16,702.57	\$ 223.54	\$ 272.96	\$ 496.49	\$ 16,429.61
5	\$ 16,429.61	\$ 219.88	\$ 276.61	\$ 496.49	\$ 16,153.00
6	\$ 16,153.00	\$ 216.18	\$ 280.31	\$ 496.49	\$ 15,872.69
7	\$ 15,872.69	\$ 212.43	\$ 284.06	\$ 496.49	\$ 15,588.63
8	\$ 15,588.63	\$ 208.63	\$ 287.87	\$ 496.49	\$ 15,300.76
9	\$ 15,300.76	\$ 204.78	\$ 291.72	\$ 496.49	\$ 15,009.04
10	\$ 15,009.04	\$ 200.87	\$ 295.62	\$ 496.49	\$ 14,713.42
11	\$ 14,713.42	\$ 196.91	\$ 299.58	\$ 496.49	\$ 14,413.84
12	\$ 14,413.84	\$ 192.91	\$ 303.59	\$ 496.49	\$ 14,110.26
13	\$ 14,110.26	\$ 188.84	\$ 307.65	\$ 496.49	\$ 13,802.61
14	\$ 13,802.61	\$ 184.72	\$ 311.77	\$ 496.49	\$ 13,490.84
15	\$ 13,490.84	\$ 180.55	\$ 315.94	\$ 496.49	\$ 13,174.90
16	\$ 13,174.90	\$ 176.32	\$ 320.17	\$ 496.49	\$ 12,854.73
17	\$ 12,854.73	\$ 172.04	\$ 324.45	\$ 496.49	\$ 12,530.28
18	\$ 12,530.28	\$ 167.70	\$ 328.80	\$ 496.49	\$ 12,201.48
19	\$ 12,201.48	\$ 163.30	\$ 333.20	\$ 496.49	\$ 11,868.28
20	\$ 11,868.28	\$ 158.84	\$ 337.66	\$ 496.49	\$ 11,530.63
21	\$ 11,530.63	\$ 154.32	\$ 342.17	\$ 496.49	\$ 11,188.45
22	\$ 11,188.45	\$ 149.74	\$ 346.75	\$ 496.49	\$ 10,841.70
23	\$ 10,841.70	\$ 145.10	\$ 351.39	\$ 496.49	\$ 10,490.30
24	\$ 10,490.30	\$ 140.40	\$ 356.10	\$ 496.49	\$ 10,134.21
25	\$ 10,134.21	\$ 135.63	\$ 360.86	\$ 496.49	\$ 9,773.34
26	\$ 9,773.34	\$ 130.80	\$ 365.69	\$ 496.49	\$ 9,407.65
27	\$ 9,407.65	\$ 125.91	\$ 370.59	\$ 496.49	\$ 9,037.06
28	\$ 9,037.06	\$ 120.95	\$ 375.55	\$ 496.49	\$ 8,661.52
29	\$ 8,661.52	\$ 115.92	\$ 380.57	\$ 496.49	\$ 8,280.94
30	\$ 8,280.94	\$ 110.83	\$ 385.67	\$ 496.49	\$ 7,895.28
31	\$ 7,895.28	\$ 105.67	\$ 390.83	\$ 496.49	\$ 7,504.45
32	\$ 7,504.45	\$ 100.43	\$ 396.06	\$ 496.49	\$ 7,108.39

Periodo	Deuda inicio	Pago de interés	Pago de capital	Cuota de pago	Deuda final
33	\$ 7,108.39	\$ 95.13	\$ 401.36	\$ 496.49	\$ 6,707.03
34	\$ 6,707.03	\$ 89.76	\$ 406.73	\$ 496.49	\$ 6,300.30
35	\$ 6,300.30	\$ 84.32	\$ 412.17	\$ 496.49	\$ 5,888.13
36	\$ 5,888.13	\$ 78.80	\$ 417.69	\$ 496.49	\$ 5,470.44
37	\$ 5,470.44	\$ 73.21	\$ 423.28	\$ 496.49	\$ 5,047.16
38	\$ 5,047.16	\$ 67.55	\$ 428.95	\$ 496.49	\$ 4,618.21
39	\$ 4,618.21	\$ 61.81	\$ 434.69	\$ 496.49	\$ 4,183.53
40	\$ 4,183.53	\$ 55.99	\$ 440.50	\$ 496.49	\$ 3,743.02
41	\$ 3,743.02	\$ 50.09	\$ 446.40	\$ 496.49	\$ 3,296.62
42	\$ 3,296.62	\$ 44.12	\$ 452.37	\$ 496.49	\$ 2,844.25
43	\$ 2,844.25	\$ 38.07	\$ 458.43	\$ 496.49	\$ 2,385.82
44	\$ 2,385.82	\$ 31.93	\$ 464.56	\$ 496.49	\$ 1,921.26
45	\$ 1,921.26	\$ 25.71	\$ 470.78	\$ 496.49	\$ 1,450.48
46	\$ 1,450.48	\$ 19.41	\$ 477.08	\$ 496.49	\$ 973.40
47	\$ 973.40	\$ 13.03	\$ 483.47	\$ 496.49	\$ 489.94
48	\$ 489.94	\$ 6.56	\$ 489.94	\$ 496.49	\$ 0.00

Balance de Pérdidas y Ganancias

El balance de pérdidas y ganancias permite cuantificar los resultados de un proyecto con el fin de prevenir situaciones que puedan perjudicar a la empresa mediante. De igual manera ayuda para la toma de decisiones.

Tabla 39: Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectado

"VIVENDI"

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

(En unidades monetarias)

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 92,264.70	\$ 98,400.30	\$ 104,943.92	\$ 111,922.69	\$ 119,365.55
(-) Costo de ventas					
Compras	\$ 49,673.05	\$ 52,156.70	\$ 54,764.54	\$ 57,502.76	\$ 60,377.90
Sueldos y salarios	\$ 9,085.68	\$ 9,358.25	\$ 9,639.00	\$ 9,928.17	\$ 10,226.01
Total costos de ventas	\$ 58,758.73	\$ 61,514.95	\$ 64,403.53	\$ 67,430.93	\$ 70,603.91
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 33,505.97	\$ 36,885.35	\$ 40,540.39	\$ 44,491.76	\$ 48,761.64
Gastos Administrativos					
Sueldos y salarios	\$ 17,400.57	\$ 17,922.59	\$ 18,460.26	\$ 19,014.07	\$ 19,584.49
Servicios básicos	\$ 1,032.00	\$ 1,043.25	\$ 1,054.62	\$ 1,066.12	\$ 1,077.74
Combustibles	\$ 700.00	\$ 707.63	\$ 715.34	\$ 723.14	\$ 723.14
Insumos de oficina	\$ 179.00	\$ 180.95	\$ 182.92	\$ 184.92	\$ 186.93
Mantenimiento	\$ 600.00	\$ 606.54	\$ 613.15	\$ 619.83	\$ 626.59
Arriendo y seguridad	\$ 1,228.00	\$ 1,241.39	\$ 1,254.92	\$ 1,268.59	\$ 1,282.42
Depreciación	\$ 5,557.80	\$ 4,405.20	\$ 3,252.60	\$ 2,100.00	\$ 1,050.00
(-)Total gastos administrativos	\$ 26,697.37	\$ 26,107.54	\$ 25,533.82	\$ 24,976.68	\$ 24,531.32
Gastos de Marketing					
Canales	\$ 1,830.00	\$ 1,577.00	\$ 1,594.19	\$ 1,611.57	\$ 1,629.14
Relación clientes	\$ 224.00	\$ 226.44	\$ 228.91	\$ 231.40	\$ 233.93
(-)Total gastos de marketing	\$ 2,054.00	\$ 1,803.45	\$ 1,823.10	\$ 1,842.97	\$ 1,863.06
Gastos Financieros					
Intereses bancarios	\$ 2,810.50	\$ 2,256.26	\$ 1,613.01	\$ 866.45	
(-)Total Gastos financieros	\$ 2,810.50	\$ 2,256.26	\$ 1,613.01	\$ 866.45	
TOTAL GASTO	\$ (31,561.87)	\$ (30,167.25)	\$ (28,969.93)	\$ (27,686.10)	\$ (26,394.38)
(=) Utilidad operacional antes de part. Trab. e impuestos	\$ 1,944.11	\$ 6,718.11	\$ 11,570.46	\$ 16,805.66	\$ 22,367.26
15% Part. Laboral	\$ 291.62	\$ 1,007.72	\$ 1,735.57	\$ 2,520.85	\$ 3,355.09
(=) Utilidad operacional antes impuestos	\$ 1,652.49	\$ 5,710.39	\$ 9,834.89	\$ 14,284.81	\$ 19,012.17
22% Impuesto a la renta	\$ 363.55	\$ 1,256.29	\$ 2,163.68	\$ 3,142.66	\$ 4,182.68
(=) Utilidad Operacional	\$ 1,288.94	\$ 4,454.10	\$ 7,671.21	\$ 11,142.15	\$ 14,829.49

Flujo de caja

El flujo de caja permite evaluar la liquidez de un proyecto, se presentan actividades de operación, inversión y financiamiento. A continuación se presenta el flujo de caja de la empresa donde se obtiene resultados positivos contando con la liquidez esperada.

Tabla 40: Flujo de caja

"VIVENDI"						
FLUJO DE CAJA						
(En unidades monetarias)						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 16,816.01	\$ 6,846.74	\$ 8,859.30	\$ 10,923.81	\$ 13,242.15
Ventas		\$ 92,264.70	\$ 98,400.30	\$ 104,943.92	\$ 111,922.69	\$ 119,365.55
(=) TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 92,264.70	\$ 98,400.30	\$ 104,943.92	\$ 111,922.69	\$ 119,365.55
B. FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		\$ 58,758.73	\$ 61,514.95	\$ 64,403.53	\$ 67,430.93	\$ 70,603.91
Gastos administrativos		\$ 21,139.57	\$ 21,702.34	\$ 22,281.22	\$ 22,876.68	\$ 23,481.32
Gasto de marketing		\$ 2,054.00	\$ 1,803.45	\$ 1,823.10	\$ 1,842.97	\$ 1,863.06
Gasto financiero interés		\$ 2,810.50	\$ 2,256.26	\$ 1,613.01	\$ 866.45	
Depreciación		\$ 5,557.80	\$ 4,405.20	\$ 3,252.60	\$ 2,100.00	\$ 1,050.00
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 683.99					
(=)TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 683.99	\$ 90,320.59	\$ 91,682.20	\$ 93,373.46	\$ 95,117.03	\$ 96,998.29
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ (683.99)	\$ 1,944.11	\$ 6,718.11	\$ 11,570.46	\$ 16,805.66	\$ 22,367.26
(+) Depreciación		\$ 5,557.80	\$ 4,405.20	\$ 3,252.60	\$ 2,100.00	\$ 1,050.00
(+) Préstamo	\$ 17,500.00					
(-) 15% Participación laboral		\$ 291.62	\$ 1,007.72	\$ 1,735.57	\$ 2,520.85	\$ 3,355.09
(-) 22% Impuesto a la renta		\$ 363.55	\$ 1,256.29	\$ 2,163.68	\$ 3,142.66	\$ 4,182.68
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	\$ 16,816.01	\$ 6,846.74	\$ 8,859.30	\$ 10,923.81	\$ 13,242.15	\$ 15,879.49

5.3 Evaluación financiera

La evaluación financiera permite conocer la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

Para el cálculo primero se obtiene la inversión inicial, beneficios y costos.

Se desarrolla indicadores financieros con la información de los flujos de caja para el correcto análisis.

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Una vez determinada la tasa de riesgo, la tasa mínima aceptable de rendimiento ayudará a esclarecer la rentabilidad del modelo de negocio propuesto.

Tabla 41: TMAR propuesta

TMAR sin financiamiento			
Determinación del riesgo		Valor	
Inflación		1.09%	
Tasa pasiva		4.80%	
Tasa de riesgo		6.58%	
Tasa ajustada por riesgo		12.47%	
r_d Tasa de interés de la deuda =		16.06%	
t Tasa de impuestos=		22%	
L= Nivel de endeudamiento =		66.85%	
r_e Rentabilidad exigida del capital propio =		12.47%	
TMAR del inversionista			
Recursos	Proporción	TMAR	Ponderación
Recursos propios	33.15%	12.47%	4.13%
Crédito	66.85%	12.51%	8.36%
TOTAL	100%	TMAR GLOBAL	12.50%

La fórmula que se aplica para el TMAR del inversionista es la siguiente:

$$r_k = r_d(1 - t)(L) + (1 - L)r_e$$

Dónde:

r_d = Tasa interés de la deuda = **16,06%**

t = Tasa impuestos = **25%**

L = Nivel de endeudamiento = **66,85%**

r_e = Rentabilidad exigida del capital propio = **12,47%**

$$\begin{aligned} r_k &= 0,1606(1 - 0,25)(0,6685) + (1 - 0,6685) * 0,1247 \\ &= \mathbf{12.19\%} \end{aligned}$$

La rentabilidad exigida del capital propio representa un 12.47%, mientras que el TMAR del inversionista es decir con financiamiento arrojó un 12.50%, refiriéndose a la mínima rentabilidad de Vivendi para poder recuperar su inversión.

Valor Actual Neto (VAN)

Al traer a valor presente los flujos de caja netos con una tasa de interés y comparando con el desembolso inicial de la propuesta, se obtiene como resultado el valor del VAN, si el valor es mayor o igual que cero se recomienda aceptar la propuesta.

$$VAN = \frac{FN1}{(1+t)^1} + \frac{FN1}{(1+t)^2} + \frac{FN1}{(1+t)^3} + \frac{FN1}{(1+t)^4} + \frac{FN1}{(1+t)^5} - \text{Inv. Inicial}$$

Tabla 42: Valor Actual Neto

VAN			
TMAR proyecto			12.50%
Año		Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado
0	0	\$ (16,816.01)	\$ (16,816.01)
1	2017	\$ 6,846.74	\$ 6,086.24
2	2018	\$ 8,859.30	\$ 7,000.52
3	2019	\$ 10,923.81	\$ 7,673.09
4	2020	\$ 13,242.15	\$ 8,268.37
5	2021	\$ 15,879.49	\$ 8,813.80
VAN			\$ 21,025.99

El valor del VAN fue de \$21,025.99, superando la rentabilidad calculada por la TMAR, por ende se acepta la propuesta del modelo de negocio.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Permite conocer con exactitud la rentabilidad de la propuesta o proyecto.

Si la tasa interna de retorno es mayor que la TMAR, se puede concluir que la propuesta es viable.

Tabla 43: Tasa Interna de Retorno

TIR			
TMAR Proyecto			12.50%
Año		Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado
0	0	\$ (16,816.01)	\$ (16,816.01)
1	2017	\$ 6,846.74	\$ 6,086.24
2	2018	\$ 8,859.30	\$ 7,000.52
3	2019	\$ 10,923.81	\$ 7,673.09
4	2020	\$ 13,242.15	\$ 8,268.37
5	2021	\$ 15,879.49	\$ 8,813.80
TIR			32.21%

De acuerdo al análisis de los indicadores, se confirma la viabilidad de la propuesta del modelo de negocio.

TMAR= 12.50%

TIR= 32.21%

Relación Costo/Beneficio

Se encarga de medir la utilidad que se obtiene invirtiendo por cada unidad de capital.

El resultado de la relación costo beneficio es de \$1.06, lo que significa que por cada dólar invertido, se obtiene de \$0.06 centavos de utilidad, reflejando que la propuesta si es rentable, ya que es superior a 1. El valor de 1 para el análisis fue tomado de los ingresos traídos al presente dividido para la suma de los costos descontados.

Si la relación costo beneficio es superior a 1 se concluye que los beneficios son mayores a los costos por lo tanto se debe considerar el proyecto. Si la relación costo beneficio es igual a 1, quiere decir que no existirán ganancias por que los costos son iguales a los ingresos. Si es menor a 1, indica que los costos son mayores a los beneficios, por lo tanto el proyecto no se debe considerar.

Tabla 44: Costo / Beneficio

Costo / Beneficio				
Años	Ingresos	Egresos	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0				\$ 16,816.01
1	\$ 92,264.70	\$ 90,320.59	\$ 82,016.43	\$ 80,288.27
2	\$ 98,400.30	\$ 91,682.20	\$ 77,754.77	\$ 72,446.20
3	\$ 104,943.92	\$ 93,373.46	\$ 73,714.54	\$ 65,587.24
4	\$ 111,922.69	\$ 95,117.03	\$ 69,884.25	\$ 59,390.84
5	\$ 119,365.55	\$ 96,998.29	\$ 66,252.99	\$ 53,838.20
i=	12.50%	Total	\$ 369,622.98	\$ 348,366.76
Costo / Beneficio				\$ 1.06

Tabla 45: Periodo de recuperación de la inversión inicial

Permite conocer el tiempo en el que se va a recuperar el capital invertido.

Periodo de recuperación		
TMAR proyectado		12.50%
Años	Flujo actualizado	Flujo de caja actualizado acumulado
0	\$ 16,816.01	
1	\$ 6,086.24	\$ 6,086.24
2	\$ 7,000.52	\$ 13,086.75
3	\$ 7,673.09	\$ 20,759.84
4	\$ 8,268.37	\$ 29,028.21
5	\$ 8,813.80	\$ 37,842.00

Recuperación de la inversión (periodo)		
PRI =	$a + (b - c) / d$	
Datos		
a =	2	
b =	16816.01	
c =	19660.03029	
d =	12372.63583	
	años	
PRI =	1.770136264	
PRI =	1 año, 11 meses, 27 días	

Punto de Equilibrio

En el punto de equilibrio, las ventas deben superar a los costos fijos y variables, a continuación se detallan los costos fijos y los costos variables del modelo de negocio propuesto.

Tabla 46: Costos fijos y variables

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Costos fijos					
Sueldos	\$ 26,486.25	\$ 27,280.84	\$ 28,099.26	\$ 28,942.24	\$ 29,810.51
Servicios básicos	\$ 1,032.00	\$ 1,043.25	\$ 1,054.62	\$ 1,066.12	\$ 1,077.74
Depreciaciones	\$ 5,557.80	\$ 4,405.20	\$ 3,252.60	\$ 2,100.00	\$ 1,050.00
Marketing	\$ 2,054.00	\$ 1,803.45	\$ 1,823.10	\$ 1,842.97	\$ 1,863.06
Arriendo y seguridad	\$ 1,228.00	\$ 1,241.39	\$ 1,254.92	\$ 1,268.59	\$ 1,282.42
Total costos fijos	\$ 36,358.05	\$ 35,774.11	\$ 35,484.50	\$ 35,219.93	\$ 35,083.73
Costos variables					
Insumos de Oficina	\$ 179.00	\$ 180.95	\$ 182.92	\$ 184.92	\$ 186.93
Mantenimiento	\$ 600.00	\$ 606.54	\$ 613.15	\$ 619.83	\$ 626.59
Combustible	\$ 700.00	\$ 707.63	\$ 715.34	\$ 723.14	\$ 723.14
Total costos variables	\$ 1,479.00	\$ 1,495.12	\$ 1,511.42	\$ 1,527.89	\$ 1,536.66

Fórmula utilizada:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Mientras que para el cálculo de equilibrio en porcentaje la fórmula utilizada es:

$$\text{Punto de equilibrio en \%} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{costos variables}}$$

A continuación se detallan las ventas que Vivendi debe lograr para estar en el punto de equilibrio, obteniendo utilidad y cubriendo los costos.

Tabla 47: Punto de equilibrio en dólares y porcentajes

Punto de Equilibrio					
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Total ventas	\$ 92,264.70	\$ 98,400.30	\$ 104,943.92	\$ 111,922.69	\$ 119,365.55
Costos Fijos	\$ 36,358.05	\$ 35,774.11	\$ 35,484.50	\$ 35,219.93	\$ 35,083.73
Costos Variables	\$ 1,479.00	\$ 1,495.12	\$ 1,511.42	\$ 1,527.89	\$ 1,536.66
Punto de Equilibrio	\$ 36,950.36	\$ 36,326.06	\$ 36,003.02	\$ 35,707.38	\$ 35,541.27
Punto de Equilibrio en porcentaje	40.05%	36.92%	34.31%	31.90%	29.78%

Mediante la obtención del punto de equilibrio se pudo determinar que para no tener ganancias ni pérdidas se debe vender en el primer año \$36,950.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En el presente trabajo se utilizó como herramienta de análisis el modelo de negocio CANVAS que permite disponer de una estructura de negocios basada en nueve ejes de desarrollo. En el capítulo II se utilizó el modelo para describir la situación actual de la empresa. En el capítulo III para describir las debilidades encontradas en estos nueve módulos y en el capítulo IV para proponer estrategias principalmente enfocadas a las necesidades del mercado. La aplicación del modelo de negocio ayudará a mejorar los procesos internos y a incrementar la participación de mercado.
- La aplicación del modelo CANVAS no tiene restricciones en base al tipo de empresa que lo aplica, describe claramente las bases sobre las que una empresa proporciona, crea, y capta valor.
- A fin de conocer la situación actual de la empresa se procedió a aplicar una entrevista con en el personal de la empresa, también con el objetivo de conocer cuáles son los planes que se han visualizado y que puedan ejecutarse en el modelo de negocio propuesto. Esto sin duda ha enriquecido la información generada.
- La empresa Vivendi posee una buena oportunidad de crecimiento debido a su excelente ubicación misma que se localiza cerca al centro comercial San Luis, un lugar concurrido por residentes de todos los sectores.
- Existe dependencia de Vivendi con su proveedor en la ciudad de Guayaquil (La Bodega), puede representar problemas significativos al momento de realizar pedidos, retrasos en la entrega y al momento de escoger variedad de productos.

- Vivendi es una empresa pequeña, pero con mucho potencial de expansión, se enfoca en la propuesta de valor donde destaca la atención al cliente dentro del proceso de compra, junto con una excelente asesoría en diseño de interiores tendrá la posibilidad de personalizar su entorno.
- Una de las mayores debilidades de la empresa es la comunicación con los diferentes segmentos de mercado, como llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. No cuenta con un plan estratégico que incluya promoción de marca ni demostración de la gama de productos y servicios, por tal razón con la propuesta de modelo de negocio se logrará incrementar las ventas.
- La propuesta de valor, ha sido concebida desde los inicios de la empresa, no obstante ha tenido muy poca difusión entre sus clientes, la empresa no solo vende decoración, sino también arte. Prácticamente Vivendi es una galería abierta todo el año.

6.2 RECOMENDACIONES

- Siendo el modelo Canvas una herramienta sencilla para describir y gestionar modelos de negocio se recomienda que las instituciones educativas y centros de emprendimiento brinden mayor información sobre los nueve aspectos más importantes de la empresa.
- Es esencial enfocar esfuerzos en atender a los segmentos de mercado A, B y C que según la información publicada en la página web del INEC en la encuesta de estratificación socioeconómico son los estratos con mayor estabilidad económica.
- Tanto hombres como mujeres actúan diferente ante estímulos como por ejemplo la atención personalizada, el trato afectuoso, el ambiente relajado, la armonía visual del local, la presencia y carisma del vendedor, el uso de colores en la decoración del local y hasta el olor del ambiente, contribuyen un gran porcentaje de éxito en las ventas y fidelidad del cliente.

- Los servicios posventa, se hacen necesarios en cuanto a cuidar la relación con el cliente, que tenga la seguridad de contar con la asesoría estética y artística por parte de la empresa después de haber adquirido un producto.
- Se recomienda mantener a vista del personal un lienzo final de la propuesta del modelo Canvas aplicado a Vivendi, pues así se tendrá claro a donde se quiere llegar. Esto influirá de manera significativa en la actitud positiva del personal y por tanto del cliente, el mismo que es la clave de todos los esfuerzos.
- Las capacitaciones por parte del gerente general, hacia los vendedores en cuanto a técnicas básicas de pintura al óleo, o hasta la apreciación de arte, puede otorgar una exclusividad en el proceso de venta. Y aunque conocedores de arte lleguen al local, sin duda apreciarán la información que el vendedor sepa transmitir.
- Para Vivendi y sus dos socios clave, es primordial la elaboración de políticas de asociación, entre dichas políticas pueden estar, establecer políticas de exclusividad, políticas de precios, tiempos máximos de entrega, participación y flexibilidad en el diseño de muebles y artículos decorativos, atención a las exigencias del cliente y entre otros acuerdos, lo que fortalecerá la imagen otorgada al cliente. En este aspecto es necesaria la implementación de una página web donde el cliente tenga fácil acceso a un catálogo de productos y a una herramienta de diseño básico donde pueda elegir color, tamaño y forma, mostrando una gama de posibilidades, preestablecidas y actualizadas constantemente y que se puedan fusionar entre sí. Tal como ya lo realizan algunas empresas dedicadas exclusivamente a muebles en el exterior.
- La empresa debe aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes en el entorno para mantener a los clientes satisfechos. Se recomienda poner énfasis también en las debilidades y amenazas para implementar planes de acción las cuales deben ser analizados por todo el equipo de trabajo, de esta manera se podrán cumplir con los objetivos fijados en el corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

1. BCE. (Abril de 2017). *Inflación anual*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
2. Coinvertir. (2003). *Perfil sectorial de madera*.
3. FLACSO. (Abril de 2012). *Estudios Industriales micro, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
4. Guerrero, D. (2014). Vivir con Arte. *Revista Axxis*.
5. IESS. (2017). *Afiliado*. Obtenido de www.iess.gob.ec
6. INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*.
7. INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
8. Ley de Seguridad Social. (2017). *Registro Oficial Suplemento* . Obtenido de www.iess.gob.ec
9. Mantilla, F. (2006). *Enfoque a la Investigación de Mercados*. Quito.
10. Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Consejo de Participación Ciudadana y Control Socialx*. Obtenido de www.trabajo.gob.ec
11. Osterwalder, A. (2011). *The Business Model Canvas*.
12. Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). *Objetivo*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-2017-Objetivo-10.pdf>
13. PRO Ecuador. (2013). *Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
14. Registro Oficial. (Diciembre de 2010). *Registro Oficial*. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>

15. SRI. (2017). *Consultas en línea*. Obtenido de www.sri.gob.ec
16. Superintendencia de Compañías. (2006). *Inicio*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
17. UNESCO. (2017). *Codificación de la Ley de Defensa del Artesano*. Obtenido de http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador_codificacion_ley_defensa_artesano_20_03_1997_spa_orof.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Personal Administrativo

Mano de Obra Directa									
Nº	Cargo	Sueldo	13º	14º	Vacaciones	Fondos Reserva	A. Patronal 11,15%	Total Mensual	Total Anual
1	Vendedor	\$ 550.00	\$ 45.83	\$ 31.25	\$ 22.92	\$ 45.82	\$ 61.33	\$ 757.14	\$ 9,085.68
Total Mano de obra Directa								\$ 757.14	\$ 9,085.68

Mano de Obra Indirecta									
Nº	Cargo	Sueldo	13º	14º	Vacaciones	Fondos Reserva	A. Patronal 11,15%	Total Mensual	Total Anual
1	Conductor	\$ 187.50	\$ 15.63	\$ 15.63	\$ 7.81	-	\$ 20.91	\$ 247.47	\$ 2,969.63
1	Técnico	\$ 187.50	\$ 15.63	\$ 15.63	\$ 7.81	-	\$ 20.91	\$ 247.47	\$ 2,969.63
Total Mano de obra Indirecta								\$ 494.94	\$ 5,939.25

Personal Administrativo									
Nº	Cargo	Sueldo	13º	14º	Vacaciones	Fondos Reserva	A. Patronal 11,15%	Total Mensual	Total Anual
1	Gerente Financiera	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 31.25	\$ 29.17	\$ 58.31	\$ 78.05	\$ 955.11	\$ 11,461.32
Total Personal Administrativo								\$ 955.11	\$ 11,461.32

Anexo 2: Activos fijos

ACTIVOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Vehículo			\$ 17,500.00
Camión NLR CHEVROLET	1	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00
Equipo de Computación			\$ 683.99
Mini Laptop HP 10	1	\$ 429.00	\$ 429.00
Impresora L355 Epson	1	\$ 254.99	\$ 254.99
		TOTAL	\$ 18,183.99

Anexo 3: Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Concepto	Monto
Insumos de oficina	\$ 58.50
Sueldos	\$ 2,207.19
Servicios Básicos e Internet	\$ 86.00
Arriendo y seguridad	\$ 1,228.00
Total	\$ 3,579.69

Anexo 4: Depreciación

Depreciación Equipo de computación							
Equipo de Computación		\$ 683.99		Valor residual		10%	
Vida Útil		3 años		Importe Depreciable		\$ 68.40	
Vida útil	Periodo depreciación	Suma vida Útil	% Depreciación asignado	Importe Depreciación	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Importe en libros
1	3	6	50%	\$ 615.59	\$ 307.80	\$ 307.80	\$ 376.19
2	2	6	33%	\$ 615.59	\$ 205.20	\$ 512.99	\$ 171.00
3	1	6	17%	\$ 615.59	\$ 102.60	\$ 615.59	\$ 68.40

Vehículo							
Vehículo		\$ 17,500.00		Valor residual		10%	
Vida Útil		5 años		Importe Depreciable		\$ 1,750.00	
Vida útil	Periodo depreciación	Suma vida Útil	% Depreciación asignado	Importe Depreciación	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Importe en libros
1	5	15	33%	\$ 15,750.00	\$ 5,250.00	\$ 5,250.00	\$12,250.00
2	4	15	27%	\$ 15,750.00	\$ 4,200.00	\$ 9,450.00	\$ 8,050.00
3	3	15	20%	\$ 15,750.00	\$ 3,150.00	\$ 12,600.00	\$ 4,900.00
4	2	15	13%	\$ 15,750.00	\$ 2,100.00	\$ 14,700.00	\$ 2,800.00
5	1	15	7%	\$ 15,750.00	\$ 1,050.00	\$ 15,750.00	\$ 1,750.00

Anexo 5: insumos de oficina

Suministros de Oficina				
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Gasto mensual	Gasto Anual
Resmas de papel	1	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 14.00
Tinta de impresora	1	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 165.00
TOTAL			\$ 58.50	\$ 179.00

Anexo 6: Servicios básicos

Servicios Básicos		
Descripción	Gasto mensual	Gasto Anual
Agua	\$ 3.00	\$ 36.00
Energía Eléctrica	\$ 25.00	\$ 300.00
Teléfono	\$ 40.00	\$ 480.00
Internet Banda Ancha Plan 2 Mbps de CNT	\$ 18.00	\$ 216.00
TOTAL	\$ 86.00	\$ 1,032.00

Anexo 7: Tabla amortización préstamo

Periodo	Deuda Inicio	Pago de Interés	Pago de Capital	Cuota de pago	Deuda final
1	\$ 17,500.00	\$ 234.21	\$ 262.28	\$ 496.49	\$ 17,237.72
2	\$ 17,237.72	\$ 230.70	\$ 265.79	\$ 496.49	\$ 16,971.92
3	\$ 16,971.92	\$ 227.14	\$ 269.35	\$ 496.49	\$ 16,702.57
4	\$ 16,702.57	\$ 223.54	\$ 272.96	\$ 496.49	\$ 16,429.61
5	\$ 16,429.61	\$ 219.88	\$ 276.61	\$ 496.49	\$ 16,153.00
6	\$ 16,153.00	\$ 216.18	\$ 280.31	\$ 496.49	\$ 15,872.69
7	\$ 15,872.69	\$ 212.43	\$ 284.06	\$ 496.49	\$ 15,588.63
8	\$ 15,588.63	\$ 208.63	\$ 287.87	\$ 496.49	\$ 15,300.76
9	\$ 15,300.76	\$ 204.78	\$ 291.72	\$ 496.49	\$ 15,009.04
10	\$ 15,009.04	\$ 200.87	\$ 295.62	\$ 496.49	\$ 14,713.42
11	\$ 14,713.42	\$ 196.91	\$ 299.58	\$ 496.49	\$ 14,413.84
12	\$ 14,413.84	\$ 192.91	\$ 303.59	\$ 496.49	\$ 14,110.26
13	\$ 14,110.26	\$ 188.84	\$ 307.65	\$ 496.49	\$ 13,802.61
14	\$ 13,802.61	\$ 184.72	\$ 311.77	\$ 496.49	\$ 13,490.84
15	\$ 13,490.84	\$ 180.55	\$ 315.94	\$ 496.49	\$ 13,174.90
16	\$ 13,174.90	\$ 176.32	\$ 320.17	\$ 496.49	\$ 12,854.73
17	\$ 12,854.73	\$ 172.04	\$ 324.45	\$ 496.49	\$ 12,530.28
18	\$ 12,530.28	\$ 167.70	\$ 328.80	\$ 496.49	\$ 12,201.48
19	\$ 12,201.48	\$ 163.30	\$ 333.20	\$ 496.49	\$ 11,868.28
20	\$ 11,868.28	\$ 158.84	\$ 337.66	\$ 496.49	\$ 11,530.63
21	\$ 11,530.63	\$ 154.32	\$ 342.17	\$ 496.49	\$ 11,188.45
22	\$ 11,188.45	\$ 149.74	\$ 346.75	\$ 496.49	\$ 10,841.70
23	\$ 10,841.70	\$ 145.10	\$ 351.39	\$ 496.49	\$ 10,490.30
24	\$ 10,490.30	\$ 140.40	\$ 356.10	\$ 496.49	\$ 10,134.21
25	\$ 10,134.21	\$ 135.63	\$ 360.86	\$ 496.49	\$ 9,773.34
26	\$ 9,773.34	\$ 130.80	\$ 365.69	\$ 496.49	\$ 9,407.65
27	\$ 9,407.65	\$ 125.91	\$ 370.59	\$ 496.49	\$ 9,037.06
28	\$ 9,037.06	\$ 120.95	\$ 375.55	\$ 496.49	\$ 8,661.52
29	\$ 8,661.52	\$ 115.92	\$ 380.57	\$ 496.49	\$ 8,280.94
30	\$ 8,280.94	\$ 110.83	\$ 385.67	\$ 496.49	\$ 7,895.28
31	\$ 7,895.28	\$ 105.67	\$ 390.83	\$ 496.49	\$ 7,504.45
32	\$ 7,504.45	\$ 100.43	\$ 396.06	\$ 496.49	\$ 7,108.39
33	\$	\$ 95.13	\$ 401.36	\$ 496.49	\$

Periodo	Deuda Inicio	Pago de Interés	Pago de Capital	Cuota de pago	Deuda final
	7,108.39				6,707.03
34	\$ 6,707.03	\$ 89.76	\$ 406.73	\$ 496.49	\$ 6,300.30
35	\$ 6,300.30	\$ 84.32	\$ 412.17	\$ 496.49	\$ 5,888.13
36	\$ 5,888.13	\$ 78.80	\$ 417.69	\$ 496.49	\$ 5,470.44
37	\$ 5,470.44	\$ 73.21	\$ 423.28	\$ 496.49	\$ 5,047.16
38	\$ 5,047.16	\$ 67.55	\$ 428.95	\$ 496.49	\$ 4,618.21
39	\$ 4,618.21	\$ 61.81	\$ 434.69	\$ 496.49	\$ 4,183.53
40	\$ 4,183.53	\$ 55.99	\$ 440.50	\$ 496.49	\$ 3,743.02
41	\$ 3,743.02	\$ 50.09	\$ 446.40	\$ 496.49	\$ 3,296.62
42	\$ 3,296.62	\$ 44.12	\$ 452.37	\$ 496.49	\$ 2,844.25
43	\$ 2,844.25	\$ 38.07	\$ 458.43	\$ 496.49	\$ 2,385.82
44	\$ 2,385.82	\$ 31.93	\$ 464.56	\$ 496.49	\$ 1,921.26
45	\$ 1,921.26	\$ 25.71	\$ 470.78	\$ 496.49	\$ 1,450.48
46	\$ 1,450.48	\$ 19.41	\$ 477.08	\$ 496.49	\$ 973.40
47	\$ 973.40	\$ 13.03	\$ 483.47	\$ 496.49	\$ 489.94
48	\$ 489.94	\$ 6.56	\$ 489.94	\$ 496.49	\$ 0.00

Anexo 8: Preguntas de entrevista al Gerente

- ¿Cuánto tiempo lleva funcionando VIVENDI?
- ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito de este negocio?
- ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente visita su negocio?
- ¿De dónde lo visitan, podría especificar la zona o barrio?
- ¿Negocian el precio?
- ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes?
- En el caso, cuando ciertos clientes han regresado ¿Cómo logro la fidelidad de su clientela?
- ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta a la hora de adquirir un producto?
- ¿Qué problemas ha tenido con sus clientes y como los ha resuelto?
- ¿Qué aspectos del servicio al cliente piensa que son más importantes para un negocio de este tipo?

MARKETING

- ¿Cómo se da a conocer el negocio?
- ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que cuenta el negocio?
- ¿Qué tipo de publicidad piensa que es la más adecuada para este tipo de negocio y porque?
- ¿Cómo está compuesta su estructura organizacional?
- ¿Cuál es su competencia más fuerte y cercana?
- ¿Qué recomienda para ser líder dentro del mercado?

FINANZAS

- ¿Cuáles son los aspectos del tema financiero más importantes para un negocio de este tipo?
- ¿Cuáles han sido los problemas económicos más importantes y como los soluciono?
- ¿Cuáles son los riesgos que se corren al iniciar uno de estos negocios?